

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NUMA PERSPETIVA DE
INCLUSÃO: UM OLHAR SOBRE O MERCADO DE TRABALHO
BRASILEIRO E AS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

BETHÂNIA PANAROTTO

OUTUBRO 2019

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NUMA PERSPETIVA DE
INCLUSÃO: UM OLHAR SOBRE O MERCADO DE TRABALHO
BRASILEIRO E AS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

BETHÂNIA PANAROTTO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA SOFIA ISABEL COELHO BENTO

OUTUBRO 2019

Agradecimentos

É momento de festejar a conclusão de uma etapa tão importante na minha formação profissional, mas principalmente no âmbito pessoal. Nesses dois anos de Mestrado fora do meu país de origem, inserida em outra cultura, pude perceber o meu amadurecimento pessoal, que foi fator importante e decisivo na continuação da minha trajetória longe de todos que mais amo. E por isso hoje, assim como todos os dias que aqui estive, sou grata à Deus, por ter iluminado o meu caminho, presenteado os meus dias com pessoas maravilhosas e companheiras, abençoado a minha saúde e força de vontade para superar os obstáculos e seguir em frente e aumentado a minha fé nEle, dia após dia.

Sou grata também à esta Universidade, que me acolheu com respeito e seriedade, oportunizando que eu chegasse até aqui hoje, através do auxílio e ensinamentos da Direção, da Administração, do corpo Docente, sempre tão competente e disposto a acrescentar novos conhecimentos e experiências. Friso a minha orientadora, Professora Doutora Sofia Bento, que desde o dia 31 de outubro de 2018, quando aceitou o meu convite para orientação, se mostrou prestativa, disponível e capacitada para tal função tão nobre. O encorajamento e o conhecimento da mesma foram fundamentais para que essa etapa fosse vivida com leveza, tranquilidade, serenidade e assertividade. Afetuosamente, agradeço aos meus colegas de aula, que muitas vezes compartilharam os seus conhecimentos com o grupo, organizaram bons momentos de interação, uniram-se em momentos menos bons e sempre mostraram-se receptivos aos colegas estrangeiros.

Aos meus pais e familiares que, mesmo de tão longe, enviam-me energia e muito amor para continuar. Que patrocinaram esse sonho, que abdicaram de coisas importantes em suas vidas para prover o suporte que me era necessário. A estas pessoas, eu rezo todos os dias para que sejam eternas e para que cada comemoração de Natal, de aniversário, de nascimento, de casamento ou qualquer outra que eu tenha abdicado ao longo desse período, valha a pena na busca pelo meu futuro profissional e no orgulho que darei a eles. Sem dúvidas o meu esforço foi grande e espero orgulhá-los sempre.

A todos que fizeram parte dessa caminhada, nos encontraremos pelas estradas da vida. Muito obrigada.

Resumo

A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho no Brasil é um tema relevante, que vem sendo discutido ao longo dos anos e que tem, cada vez mais, despertado interesse nas empresas. Tanto no Brasil como no mundo, existem normativas que regulamentam as práticas de inclusão de pessoas com deficiência nos diferentes contextos da vida. Esse trabalho propõe fazer uma reflexão e perceber qual pode ser o papel da gestão de recursos humanos no processo de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Através da revisão de literatura, explica-se o objeto empírico deste trabalho, ou seja, as pessoas com deficiência e a história acerca da definição deste termo, conceito de pessoa com deficiência e os tipos de deficiência existentes. Apresenta também a questão da inclusão de pessoas com deficiência a partir da perspectiva legal, mostrando as leis e normativas que existem para garantir que esse processo de inclusão ocorra de forma não discriminatória.

O trabalho trata sobre o papel da Gestão de Recursos Humanos no processo de inclusão, apresentando as diferenças e as adaptações que se fazem necessárias nos diversos subsistemas de RH para que se contrate uma pessoa com deficiência. Diversidade, gestão da diversidade e a relação entre diversidade e discriminação são conceitos fundamentais para entender a temática da pessoa com deficiência e por isso esses tópicos são apresentados no trabalho. Os tópicos abrangem o propósito de trabalhar com as mais variadas diversidades nos contextos diários e saber gerir isso de forma ética e eficaz, com o objetivo de minimizar os efeitos da discriminação, ainda tão presente nas relações humanas. Quanto à pesquisa empírica, esta adota uma abordagem qualitativa, assente na realização de entrevistas semiestruturadas a dez profissionais de recursos humanos de três empresas brasileiras. Os resultados encontrados mostram a busca constante da empresa por estes profissionais, a fim de cumprir a obrigatoriedade legal, porém a dificuldade da inclusão nas grandes empresas, devido a questões de acessibilidade estrutural e a captação de profissionais com deficiência. É possível encontrar nos resultados também, processos específicos de cada organização no que tange a inclusão e o papel da área de recursos humanos em cada processo, em três diferentes ramos de atuação: indústria, varejo e educação.

Palavras-Chave: Pessoa com deficiência; inclusão social; gestão de recursos humanos; diversidade.

Abstract

People's inclusion with impairment in the labor market in Brazil is a relevant subject, which is discussed along the years and which has, more and more, when interest was woken in the enterprises. Both in Brazil and in the world, it exist prescriptive what regularize the practices of inclusion of persons with impairment in the different contexts of the life. This work proposes to do a reflection and to realize which can be the paper of the management of human resources in the process of inclusion of persons with disability in the labor market. Through the literature revision, the empirical object of this work is explained, in other words, the persons with disability and the history about the definition of this term, concept of person with impairment and the existent types of disability. It presents also the question of the inclusion of persons with disability from the legal perspective, when the laws are showing and prescriptive that exist to guarantee that this inclusion process should take place in the not discriminatory way.

The work negotiates on the paper of the Management of Human resources in the inclusion process, presenting the differences and the adaptations that do to themselves necessary in several subsystems of RH so that a person is employed with disability. Diversity, management of the diversity and the relation between diversity and discrimination are basic concepts to understand the theme of the person with impairment and therefore these topics are presented in the work. The topics include the purpose of working with the most varied diversities in the daily contexts and ethics is still able to manage that in the form and efficiently, with the objective to minimize the effects of the discrimination, so presently in the human relations. As for the empirical, this inquiry it adopts a qualitative, agreed approach in the realization of interviews semistructured to ten professionals of human resources of three Brazilian enterprises. The considered results show the constant search of the enterprise for these professionals, in order to carry out the legal obligatoriness, however the difficulty of the inclusion in the great enterprises, due to questions of structural accessibility and the professionals' captivation with impairment. It is possible to find in the results also, specific processes of each organization as regards inclusion and the paper of the area of human resources in each process, in three different branches of acting: industry, retail trade and education.

Key words: Person with disability; social inclusion; human resources management; diversity.

Glossário

ADA: “The American With Disabilities Act” (Lei dos Americanos com Deficiência)

CLT: Consolidação das leis do trabalho

CDPD: Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência

GRH: Gestão de recursos humanos

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INSS: Instituto Nacional de Segurança Social

LIBRAS: língua brasileira de sinais

MTE: Ministério do Trabalho e Emprego

OIT: Organização internacional do trabalho

ONU: Organização das Nações Unidas

PCD: pessoa com deficiência

RAIS: Relação Anual de Informações Sociais

RH: recursos humanos

SINE: Sistema Nacional de Empregos

SIPAT: Semana interna de prevenção de acidente de trabalho

SIT: Secretaria de Inspeção do Trabalho

Índice

| | |
|---|----|
| 1. Introdução..... | 1 |
| 2. Revisão de Literatura..... | 2 |
| 2.1 Nomenclatura, conceito e classificação da Pessoa com Deficiência..... | 2 |
| 2.2 Caracterização das pessoas com deficiência no Brasil e no mundo: o caso do mercado de trabalho..... | 4 |
| 2.3 Diversidade: A gestão da diversidade e as pessoas com deficiência no âmbito profissional..... | 7 |
| 2.4 Diversidade e Discriminação..... | 9 |
| 2.5 O papel da Gestão de Recursos Humanos na inclusão de pessoas com deficiência..... | 10 |
| 3. Metodologia..... | 16 |
| 3.1. Ferramentas de recolha de dados..... | 16 |
| 3.2. Amostra..... | 17 |
| 4. Análise e discussão dos resultados..... | 18 |
| 4.1 Percepção dos Recursos Humanos acerca da inclusão de pessoas com deficiência..... | 18 |
| 4.2 O papel da GRH no processo de inclusão de pessoas com deficiência..... | 20 |
| 4.3 A inclusão e a gestão da diversidade a nível organizacional..... | 26 |
| 4.4 Percepção da discriminação..... | 31 |
| 5. Considerações finais..... | 33 |
| 5.1 Conclusão..... | 33 |
| 5.2 Limitações e propostas futuras..... | 35 |
| Referências bibliográficas..... | 36 |
| Anexos..... | 42 |
| Anexo I – Guião de entrevista..... | 42 |
| Anexo II – Descrição dos tipos de deficiência..... | 43 |

1. Introdução

De acordo com o último Censo realizado no Brasil, em 2010, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (Brasil, 2012), 23,91% da população brasileira possui algum tipo de deficiência, isto é, mais de 45 milhões de pessoas. A sensibilidade a esta realidade tem aumentado e a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho brasileiro tornou-se um tema que vem sendo discutido ao longo dos anos (Araújo & Schmidt, 2006; Silva, 2015) tendo igualmente despertado interesse nas empresas (Clemente, 2015). O presente trabalho surge para responder à questão problematizadora: Qual pode ser o papel da gestão de recursos humanos na inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho? De que forma os profissionais de recursos humanos percebem esta problemática e até que ponto existem diferenças entre os princípios normativos e as práticas nas empresas? A finalidade do trabalho é propor uma reflexão sobre a função da GRH face à necessidade de incluir um público específico de pessoas no mercado de trabalho: as pessoas que necessitam de certas acessibilidades, de um certo olhar mais atencioso no processo de inserção na sociedade laboral, ou seja, as pessoas com deficiência. O estudo se dá no Brasil e o interesse no tema decorre da minha experiência como Psicóloga Organizacional, na área do recrutamento e seleção de pessoas com deficiência.

Essa problemática que tem relação também com a minha prática profissional, enquadra-se na evolução da sociedade atual, mas também na nossa relação com a doença e a deficiência e da própria visão das organizações e do trabalho. Começando pela denominação atribuída ao grupo, observam-se diversas alterações ao longo do tempo (Sassaki, 2003) que indiciam formas diferentes de perceber a deficiência. Inicialmente, os termos usados para referir os grupos em causa eram “inválidos”, “incapacitados”, “defeituosos”. Estas denominações foram sendo evitadas por serem consideradas até pejorativas e progressivamente adotou-se termos como “pessoas portadoras de deficiência” e “pessoas com necessidades especiais” e por fim, a nomenclatura atual, “pessoas com deficiência”, conforme utilizada na Convenção Internacional para Proteção e Promoção dos Direitos e Dignidade das Pessoas com Deficiência da Organização das Nações Unidas - ONU (Assembly, 2007).

Além da nomenclatura, um novo espaço para discutir o tema vem crescendo no Brasil e no mundo, através da criação de políticas públicas para promover a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Tem-se efetivamente produzido legislação especificamente dedicada à proteção dos direitos dos mesmos. Nesta legislação, inclui-se: A Convenção dos Direitos das Pessoas com Deficiência, da ONU,

de 2007; a Lei Brasileira Nº 8.213, de 1991, que Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências; a Cartilha do Censo de 2010, criada pelo Governo Federal; a RAIS – Relação Anual de Informações Sociais, desenvolvida pelo Ministério do Trabalho e Emprego; a CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, do Governo Federal, versão do ano de 2017; a Organização internacional do trabalho -OIT, com o Guia para empresas sobre os direitos das pessoas com deficiência, atualizada no ano de 2017, entre outras leis e decretos que cito ao longo deste trabalho.

Para responder a questão problematizadora deste trabalho, a estrutura da tese seguirá os seguintes capítulos: no capítulo 1 a introdução, no capítulo 2 a revisão bibliográfica, dividida em subcapítulos, onde serão clarificados os conceitos que envolvem o tema da pessoa com deficiência no ambiente organizacional, o conceito de gestão de recursos humanos e o papel desta na inclusão das pessoas com deficiência e a legislação vigente sobre esse assunto. Também, alguns conceitos importantes ligados ao tema em questão, tais como o conceito de diversidade, o conceito de gestão da diversidade e a forma como impactam nas organizações e a relação existente entre diversidade e discriminação.

Finalmente, será apresentada uma pesquisa qualitativa, havendo uma parte descritiva da metodologia observando as várias etapas da pesquisa e as características dos entrevistados e das organizações. A metodologia é qualitativa, pois incide sobre processos perceptivos e por isso sobre visões subjetivas dos entrevistados acerca da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. A ferramenta de entrevista foi escolhida por permitir a obtenção de dados de forma mais adaptada. Por fim, apresentam-se a conclusão do trabalho teórico e prático realizado e sugestões de estudos futuros acerca do tema.

2. Revisão da Literatura

2.1 Nomenclatura, conceito e classificação da Pessoa com Deficiência

Conforme Sassaki (2003) apresenta, a denominação utilizada para se referir às pessoas com alguma limitação física, mental ou sensorial sofreu diversas modificações ao longo da história. Após a Constituição de 1988, por influência do Movimento Internacional de Pessoas com Deficiência, passou a ser utilizado o termo “pessoa portadora de deficiência”. Adotou-se também, a expressão “pessoas com necessidades especiais” ou “pessoa especial”. A expressão “pessoa com necessidades especiais” é uma denominação que, além de abranger as pessoas com deficiência, acolhe também os idosos, as gestantes e qualquer situação que implique tratamento diferenciado. Com o tempo,

abandonou-se o termo “pessoa portadora de deficiência” com uma concordância em nível internacional, visto que as deficiências não se portam, estão com a pessoa ou na pessoa. Essa concordância fez com que, recentemente, se adotasse a forma correta do termo “pessoa com deficiência”, que é a nomenclatura adotada internacionalmente (Sasaki, 2003).

De acordo com Stiftung (2011), a “Convenção da Organização das Nações Unidas - ONU sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência foi o primeiro tratado de direitos humanos internalizado no sistema jurídico brasileiro com o status de norma constitucional”. A ratificação foi realizada pela Câmara dos Deputados e Senado Federal nos termos da Emenda Constitucional nº 45, de 08 de dezembro de 2004. De acordo com o mesmo, “essa conquista contou com esforços de grupos engajados na promoção e proteção dos direitos das pessoas com deficiência, membros da sociedade civil, organizações não-governamentais, militantes na área dos direitos humanos e das pessoas com deficiência, bem como de autoridades públicas.” Sendo assim, o Poder Legislativo aprovou o texto da Convenção através dos Decretos Legislativo nº. 186, de 09 de julho de 2008 e Decreto Federal nº. 6.949, de 25 de agosto de 2009. A partir desse momento, a convenção passou a ocupar o mais alto grau da hierarquia das normas jurídicas do Brasil.

Mas, antes desse importante marco na história das pessoas com deficiência no Brasil, no que diz respeito ao conceito propriamente dito, já se levava em conta dois importantes documentos oficiais. A Convenção da Organização Internacional do Trabalho - OIT nº 159, de 1983, ratificada pelo Brasil por meio do Decreto Legislativo nº 51, de 28 de agosto de 1989, conceitua a pessoa com deficiência no art. 11, como “toda e qualquer pessoa, cujas perspectivas de encontrar e de conservar um emprego conveniente, assim como de progredir profissionalmente, estão sensivelmente diminuídas em consequência de uma deficiência física ou mental devidamente reconhecida” (Decreto nº 51/1989). Já, o Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999, conceitua as pessoas com deficiência em seu art. 3º como “toda perda ou anormalidade de uma estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica que gere incapacidade para o desempenho de atividade, dentro do padrão considerado normal para o ser humano”

O Decreto Legislativo nº 198, de 08 de outubro de 2001, promulga a Convenção Interamericana para a Eliminação de Todas as formas de Discriminação contra as pessoas portadoras de deficiência, considera que o termo “deficiência significa uma restrição física, mental ou sensorial, de natureza permanente ou transitória, que limita a capacidade de exercer uma ou mais atividades essenciais da vida diária, causada ou agravada pelo ambiente econômico e social.” Por fim, o termo e o conceito atualmente utilizados, de acordo com a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (2010) é

“pessoas com deficiência são aquelas que têm impedimentos de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, os quais, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdades de condições com as demais pessoas.” Apresentada a principal Lei que rege a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho brasileiro, no anexo II é possível conhecer os cinco tipos de deficiência e o entendimento de cada uma.

2.2 Caracterização das pessoas com deficiência no Brasil e no mundo: o caso do mercado de trabalho

Apresentados alguns conceitos importantes e a legislação acerca da pessoa com deficiência, é importante contextualizar o público alvo do trabalho no quesito mercado de trabalho. Segundo os dados do Censo do ano de 2010 (Brasil, 2012) é possível identificar 9,3 milhões de pessoas com deficiência, com idade entre 15 e 60 anos, no Brasil. Mas, de acordo com os dados divulgados pela RAIS - Relação Anual de Informações Sociais, do Ministério do Trabalho e Emprego, em 2017, os empregos formais para pessoas com deficiência aproximaram-se a 500 mil, somente. Segundo o Ministério do Trabalho, no ano de 2018 o número de admissões registrou um aumento de 20,6% em comparação a 2017. Esse aumento é fruto das inspeções, ou seja, das fiscalizações por parte do Ministério do Trabalho nas empresas. Tem-se vindo a intensificar nos últimos anos, no contexto brasileiro a verificação do princípio normativo de inclusão de pessoas com deficiência. Entre 2010 e 2015, ocorreu um aumento de 248% nas multas emitidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), ou seja, nas penalizações financeiras que as empresas recebem. Graças a esse trabalho, gerou-se um crescimento contínuo na inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho brasileiro. Mas, apesar dos avanços demonstrados, ainda existe uma necessidade de acelerar e melhorar a inclusão de profissionais com deficiência no mercado de trabalho.

A pauta das pessoas com deficiência no mercado de trabalho tem espaço igualmente nas políticas internacionais através da Organização das Nações Unidas – ONU, que possui uma Convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência (Assembly, 2007), da Organização Internacional do Trabalho – OIT, através dos Princípios e Direitos fundamentais no Trabalho (1998) e do Guia para Empresas sobre os direitos das pessoas com deficiência (2017). No Brasil, a partir das Convenções oriundas destes órgãos, decretos e leis ocupam espaço na Constituição da República e resguardam o direito das pessoas com deficiência e a oportunidade de inclusão das mesmas no mercado de trabalho. Um exemplo disso é a Lei de Cotas (Lei n. 8.213, de 24 de julho de 1991) e serve a Secretaria de Inspeção do Trabalho (SIT) do Ministério do Trabalho e

Emprego (MTE), para colocar em ação a legislação vigente, atuando de forma contínua para fazer valer os direitos salvaguardados das pessoas.

A nível mundial, a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência foi o primeiro tratado de direitos humanos adotado no século 21. A Assembleia Geral da ONU, adotou a convenção em 2006 e ela entrou em vigor em maio de 2008, depois de ter sido ratificada por 20 países. A convenção determina que os Estados ratificantes promulguem leis e outras medidas para garantir os direitos das pessoas com deficiência e abolir legislação, costumes e práticas discriminatórios. A mesma descreve os direitos das PCDs à educação, saúde, trabalho, condições adequadas de vida, liberdade de locomoção, proteção contra exploração e abuso e igual reconhecimento perante a lei (Embaixada dos Estados Unidos da América, 2012).

Na União Européia, o documento que rege as políticas de combate à discriminação das pessoas com deficiência chama-se “European Action Plan”, criado em 2003. Hoje, os Estados-membros preservam uma considerável autonomia na elaboração de parte das políticas públicas, gerando grande variedade de estruturas institucionais para promover a equidade ao segmento populacional representado por pessoas com deficiência (Oliveira *et al.*, 2009.) Friso e Caldin (2014) apresentam um panorama a nível Europeu. Por causa da grande crise econômica que afeta o continente, o aumento do desemprego é ainda mais grave para as pessoas com deficiência. Somente 50% desse público está empregado na Europa.

Na França, de acordo com Fedouach (2016), a maioria das pessoas com deficiência enfrenta dificuldades para inserir-se e manter-se no mercado de trabalho. Isso ocorre mesmo com a obrigatoriedade legal, que data de 1987, das empresas com mais de 20 funcionários contratarem 6% de profissionais com deficiência. Eric Blanchet, diretor-geral da Associação pela Inserção Social e Profissional das Pessoas com Deficiência, (Jornal Aujourd'hui, 2016) revelou os dados que mostram que em 2016, 480 mil desempregados com deficiência estavam inscritos no *Pole Emploi*, a agência estatal que gerencia os franceses em busca de trabalho. Esse número aumentou apenas 2% em relação ao ano anterior e mesmo com o número de contratações ter dobrado entre os anos de 2006 e 2012, o desemprego para esse público é duas vezes maior do que a média nacional.

Para finalizar os exemplos dos países Europeus, em Portugal, segundo os dados dos Censos de 2011, são aproximadamente 1 milhão e 900 mil, o que significa cerca de 18% da população que declaram ter muita dificuldade, ou não conseguir realizar, pelo menos uma de seis atividades diárias: andar (25%), ver (23%), memorizar (17%),

ouvir (13%), tomar banho/vestir-se (12%), compreender (10%). Este indicador representa uma estimativa, pois não há um inquérito sobre o tema que permita uma melhor avaliação. Conforme Pinto & Pinto (2018), os cidadãos com deficiência estão amparados na Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (CDPD), que assegura a dignidade, autonomia e reconhece as barreiras que os impede de participar da vida social em todos os contextos. Especificamente, o artigo 27.º da CDPD estabelece o direito ao trabalho e emprego das pessoas com deficiência, estipulando que este deve incluir “o direito à oportunidade de ganhar a vida através de um trabalho livremente escolhido ou aceite num mercado e ambiente de trabalho aberto, inclusivo e acessível”. Também proíbe qualquer discriminação de PCDs e assegura adaptações de acessibilidade nos locais de trabalho. Outros dois importantes documentos firmam o direito ao trabalho de PCDs no país e proíbem a discriminação, que é o Código do Trabalho e a Lei n.º 46/2006. Além disso, desde o ano de 2001, existe um sistema de quotas de emprego para pessoas com deficiência no setor público (Decreto-Lei n.º 29/2001). Já no setor privado, a lei de quotas está prevista no artigo 28.º da Lei 38/2004, porém em fase de regulamentação.

Comparado à União Européia, com base nos dados do Inquérito Europeu às Condições de Vida e Rendimento, realizado em 2016 (EU-SILC, 2018), Portugal apresenta uma taxa de emprego para pessoas com deficiência muito inferior às pessoas sem deficiência, sendo 85,7% a taxa de emprego para pessoas sem deficiência e somente 66,7% a taxa de emprego para PCD. Porém, positivamente, essa diferença é bem menor em Portugal do que na média da União Européia, sendo 19% e 22,5%, respectivamente. Os dados também mostram que somente 50,5% das pessoas com deficiência estão empregadas no país.

Já, no continente Asiático, o exemplo da Malásia é positivo no quesito inclusão de pessoas com deficiência. Esse tema tem sido um dos grandes objetivos políticos do país. Em 1980 declarou-se o Ano Internacional das Pessoas com Deficiência e em 1982 o governo lançou o Programa de Ação Mundial para PCD, abrindo espaço para esse público melhorar sua qualidade de vida, através das diversas políticas e programas cuja bandeira é "Responsabilidade Social". Dentro do Departamento do Trabalho na Malásia, criou-se um setor que é responsável pelos registros e vagas para pessoas com deficiência nos setores público e privado. 1% das vagas no setor público é destinada para PCDs, desde 1988 e no setor privado, as cotas foram estabelecidas em 1990 pelo Comitê de Promoção do Emprego, do Departamento do Trabalho Peninsular da Malásia. (Yusof *et al.*, 2015).

Por sua vez, nos Estados Unidos, o documento intitulado “The American With Disabilities Act” ou simplesmente ADA (Lei dos Americanos com Deficiência), criado em 1990, tem como objetivo proteger os direitos civis das pessoas com deficiência. Antes da criação desse documento, não havia leis federais voltadas para esse tema, o que representou um grande avanço para os países. O documento em questão aborda a luta contra a discriminação, em todos os âmbitos da vida das pessoas com deficiência. Ou seja, apesar dos números mundiais ainda serem pequenos e desproporcionais ao resto da população, aos poucos, deixa-se para trás grande parte do estigma de exclusão social, da deficiência como doença. Pautas importantes sobre gestão da diversidade e discriminação contra as minorias, ganham força nos documentos internacionais que protegem e asseguram seus direitos (Pinto & Pinto, 2018). Ao mesmo tempo, a gestão dessa diversidade nas empresas segue sendo um desafio diário, abarcando empregadores, profissionais com deficiência, a gestão de recursos humanos e órgãos jurídicos.

2.3 Diversidade: A gestão da diversidade e as pessoas com deficiência no âmbito profissional

Diversidade é um termo amplo (Robbins, 2015) e se refere ao modo como os indivíduos diferem entre si, em termos de bases pessoais ou em relação às características ligadas com a organização em que a pessoa atua (Gomes *et al.*, 2008). A definição sobre como a diversidade é classificada pode compreender duas linhas de pensamento distintas. A primeira perspectiva pondera que a diversidade nas organizações seja fruto da inter-relação de grupos que historicamente sejam considerados como prejudicados no âmbito da interação social e política, como mulheres, pessoas de diferentes etnias e imigrantes. Já sob a outra ótica do conceito, há pesquisadores que consideram a diversidade a partir de características como incapacidade mental ou física, orientação política, estado civil, ou outras características que denotem diferenças entre os trabalhadores (Saptaro, 2005). Entretanto, essas duas linhas de pensamento podem ser consideradas válidas, pois os argumentos defendidos por cada uma delas podem ser vistos como sendo complementares.

Segundo Thomas (*apud* Nkomo e Cox Jr. 1999), a diversidade é algo que inclui todos, seja por raça, gênero, história pessoal, formação, função, personalidade, estilo de vida, preferência sexual, etnia e status. Salsgiver *et al* (2015) consideram que as PCDs fazem parte do conceito de diversidade, pois se enquadram como uma minoria e devem ter seus direitos garantidos para uma maior igualdade. Ou seja, a diversidade tem sido definida como inclusão de todos os grupos em todos os níveis do mundo. Evidências

recentes sugerem que um sentimento de aceitação, ou inclusão dentro da própria organização, é um precursor necessário para a retenção de minorias. Contudo, é necessária uma mudança de cultura, que pode ser um processo complexo e demorado.

A partir do conceito de diversidade trazido por diferentes autores é preciso entender de que forma é realizada a gestão dessa diversidade nas empresas e a percepção dos funcionários acerca deste trabalho. Segundo Gonçalves *et al* (2016), a gestão da diversidade é uma ferramenta importante para as empresas, pois valoriza e promove o bem-estar ao colaborador, além de reter talentos e favorecer o sucesso organizacional.

De acordo com Alves & Galeão-Silva (2004), a gestão da diversidade pode ser entendida através de dois pontos: primeiro, programas internos de empresas voltados para a diversidade, que seriam mais justos do que políticas de ação afirmativa, impostas por uma legislação, uma vez que se baseiam na meritocracia e não no favorecimento; segundo, uma boa gestão da diversidade nas organizações conduziria à criação de vantagem competitiva, o que, em tese, elevaria o desempenho da organização no mercado, tendo em vista a influência positiva de um ambiente interno multicultural, com membros de distintas experiências e habilidades. Sendo assim, Cardoso *et al* (2007) enfatiza que para conseguir gerir a diversidade, antecipadamente deve ser analisado os tipos de trabalho, departamento e organizações, devendo delimitar qual diversidade maximizará o potencial da organização, de forma positiva, a fim de gerar inovação e criatividade.

Quando fala-se em Gestão da Diversidade na organização, a primeira consideração que deve se levar em conta é a necessária integração com a área de RH (Bleijenbergh *et al.*, 2010), ou seja, é a partir do movimento nessa área que a gestão da diversidade ganha força e espalha-se por toda a organização. As diversas discussões acerca da adoção de políticas de diversidade nas organizações podem ser analisadas nos estudos de Alves & Galeão-Silva, 2004; Quintão, 2005; Tipper, 2004, que concluem que esta pode ser fonte de vantagem competitiva, precisando ser planejada e alinhada em todos os pontos de vista da política de recursos humanos, perpassando sempre pela cultura organizacional.

Na gestão da diversidade especificamente para pessoas com deficiência, é importante decidir quais os tipos de deficiência que a empresa está apta para receber, em termos estruturais e de demanda de trabalho, para que não ocorra danos para a empresa e o funcionário. Bezerra &Vieira (2012), mostram que a inclusão da diversidade nas organizações ainda é pautada, entre outras coisas, na busca por maior produtividade. Um dos objetivos mais importantes da gestão da diversidade das PCDs é a organização assumir a responsabilidade de qualificar o profissional para as atividades, permitindo que

ele se insira de forma mais assertiva e significativa na dinâmica organizacional. (Maccali *et al.*, 2015). Quando se aborda o assunto das diversidades e da gestão da diversidade das pessoas com deficiência, no âmbito profissional existe uma legislação exclusiva que aborda esse público alvo. A legislação que rege o processo de inclusão da diversidade das pessoas com deficiência nas organizações é a lei Nº 8.213 de 24 de julho de 1991, conhecida como Lei das Cotas, melhor explicada no ano II.

Uma ampla visão a respeito do trabalho da pessoa com deficiência no Brasil foi escrita no manual de Gestão de questões relativas à deficiência no local de trabalho, da OIT, o qual orienta sobre estratégias positivas na gestão de PCDs no mercado de trabalho. O mesmo informa que nas últimas décadas ocorreram mudanças significativas nas políticas e legislação relativas à deficiência. Muitos governos adotaram políticas para promover os direitos de pessoas com deficiência, incluindo oportunidade de emprego respaldadas pela lei. (Secretaria Internacional do Trabalho. 2006). A Convenção sobre os Direitos das pessoas com deficiência defende “o direito à oportunidade de se manter com um trabalho de sua livre escolha ou aceitação no mercado laboral, em ambiente de trabalho que seja aberto, inclusivo e acessível a pessoas com deficiência.” (P. 54). Além disso, apresenta medidas apropriadas, incluídas na legislação para salvaguardar os direitos, entre eles proibir a discriminação, proteger os direitos das pessoas, possibilitar o acesso efetivo a programas de orientação técnica e profissional, assegurar o exercício dos direitos trabalhistas e sindicais e assegurar adaptações razoáveis no local de trabalho.

Segundo Matos & Domingos (2016), as PCDs carecem de um espaço no âmbito profissional, assim como em diversos outros. “Isso é reflexo da baixa escolaridade desse grupo, grande dificuldade de inserção social e de constituição de vínculos para além dos paternos e maternos”. É papel das empresas então, cumprir a lei, esforçando-se para implantar programas de formação profissional, flexibilizando as exigências para a composição de seus quadros, de modo a abrir suas portas a esse grupo social em evidente estado de vulnerabilidade. Mas, de acordo com Araújo & Ferraz (2010), analisando os dados apresentados até o momento, se infere a existência real de discriminação negativa no momento da admissão do trabalhador com deficiência na empresa, devido à fatores comportamentais, de acessibilidade e crenças em relação à qualificação, má adaptação ou outro.

2.4 Diversidade e Discriminação

Uma gestão efetiva da diversidade significa trabalhar para eliminar discriminações injustas. Em vez de olhar para a característica individual, a discriminação injusta assume que todos do grupo são iguais e isso é frequentemente muito prejudicial.

Embora as ações de discriminação sejam proibidas por lei e não seja parte das políticas oficiais nas organizações, centenas de casos de discriminação dos empregados são documentados todo o ano e muito mais não são reportados (Robbins, 2015).

Em termos jurídicos, no que tange o Direito Internacional, Fonseca (2005) diz que “a palavra discriminação implica exclusão ou preferência preconceituosas, conscientes ou inconscientes, expressas ou tácitas, de pessoa ou de grupo específico, por motivos étnicos ou raciais, de gênero, de origem, de características físicas, de opção sexual, além de outros tantos”. Intencional ou não, a discriminação pode levar a sérias consequências negativas para os empregados, incluindo redução de produtividade, civismo, conflitos negativos e um aumento no *turnover*. A discriminação injusta também leva a retirar candidatos qualificados ao cargo no recrutamento inicial e promoções (Robbins, 2015).

Um exemplo de discriminação sofrida pelas pessoas com deficiência, de acordo com Kulkarni (2016), é que elas são mais propensas a ocuparem cargos hierárquicos mais baixos, dificuldade em ter carreiras mais desenvolvidas e discriminação também em termos salariais. Ainda, a relação dos colegas de trabalho é mais fraca, podendo demonstrar pouca expectativa em relação à capacidade desse profissional em desenvolver suas atividades (Kaye *et al.*, 2011). Alguns estudos associam baixos níveis de crescimento profissional à ideia padronizada de que os profissionais com deficiência estão confortáveis nos cargos que ocupam e não expressam vontade de progredir (Kulkarni, 2016; Kulkarni & Gopakumar, 2014). Porém, de acordo com Boehm & Dwertmann (2016), no momento que estes evoluem profissionalmente, se deparam com o preconceito e a discriminação por parte de seus subordinados e de outros funcionários da organização. Nesse caso, as consequências desse processo de discriminação da diversidade são sofrimento cognitivo, emocional, comportamental e físico. (Randel *et al.*, 2017; Shore *et al.*, 2011).

Para finalizar, é importante apresentar o conceito de discriminação no que diz respeito às pessoas com deficiência, a partir do Decreto nº 3.956, de 08 de outubro de 2001, da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com deficiência: “discriminação significa toda diferenciação, exclusão ou restrição baseada em deficiência, antecedente, consequência ou percepção de deficiência presente ou passada, que tenha o efeito ou propósito de impedir ou anular o reconhecimento, gozo ou exercício de seus direitos humanos e suas liberdades fundamentais. (Decreto nº 3.956/2001).

2.5 O papel da Gestão de recursos humanos na inclusão de pessoas com deficiência

Após o surgimento da Lei de Cotas e o aumento das políticas de diversidade nas organizações, diversos estudos vêm sendo realizados para identificar as melhores práticas

de GRH na inclusão de pessoas com deficiência nas empresas (Gil, 2002). Um dos temas centrais referidos nesses estudos é o acolhimento e adaptações necessárias para a inclusão (Campos *et al.*, 2013), além da importância do papel da liderança no processo de inclusão (Doval, 2006). A repercussão da Lei de Cotas nas organizações e as barreiras enfrentadas pelas empresas para o cumprimento da mesma também são pontos citados no estudo. Para Silva (2010), o primeiro processo fundamental para o crescimento de qualquer organização é o processo seletivo, que conta com duas principais etapas: recrutamento, que é uma atividade de divulgação, de chamada, de incremento da entrada, portanto, uma atividade convidativa e seleção, que é uma atividade de escolha, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva.

Segundo a Secretaria Internacional do Trabalho (2006), em seu repertório de recomendações práticas da OIT chamado Gestão de questões relativas a deficiência no local de trabalho, para gerir o assunto da inclusão de PCDs, a organização deve adotar uma estratégia de gestão da deficiência na sua política geral e principalmente na estratégia de desenvolvimento dos recursos humanos. De acordo com a mesma, essa estratégia “deveria estar associada à política de responsabilidade social da empresa de promover local de trabalho seguro e saudável, incluindo medidas de segurança e saúde, pronta intervenção e recurso a serviços de tratamento e reabilitação, para garantir que a integração de novos trabalhadores fosse efetivamente promovida”.

Segundo o manual sobre a inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho (Secretaria de Inspeção do Trabalho, 2007), é importante que a equipe que executa o processo de seleção esteja preparada para viabilizar a contratação dessas pessoas, tendo muito claro que as exigências que são feitas nesse momento, possam estar de acordo com as individualidades que caracterizam cada candidato. Se não levar em conta nenhuma restrição, inviabilizará a contratação, o que “pode configurar uma espécie de fraude contra a Lei de Cotas, que foi criada justamente para abrir o mercado de trabalho para um segmento que não consegue competir em igualdade de condições com as demais pessoas.” Ainda de acordo com o manual, no processo de recrutamento e seleção de candidatos com deficiência, os instrumentos utilizados devem estar em formato acessível para as diferentes deficiências, por exemplo, intérprete de sinais, quando o candidato for surdo, teste em Braille para os cegos, etc.

Quando se trata do processo de integração de novos funcionários, Lacombe (2011), conceitua integração em um processo que “consiste em informar ao novo empregado os objetivos, as políticas, os benefícios, as normas, as práticas, os horários de trabalho da empresa, bem como explicar, quem é quem na empresa, como funcionam os serviços de apoio, o que é permitido e o que não é, que atitudes e comportamentos se

esperam dele, entre outras informações”. Porém, quando se trata de pessoas com deficiência, a organização precisa ter ciência da diferença entre dois processos: o de inserção e o de inclusão. A primeira diz respeito somente ao processo simples de recrutamento e seleção. A segunda, por sua vez, requer um planejamento que aborde todos os processos de gestão de recursos humanos, alinhados com a estratégia organizacional e apoiado pela alta gestão, privando o RH de ser o único responsável por esse processo. (Schwarz & Haber, 2009). Em um estudo de Carvalho-Freitas *et al* (2010), quando se trata de integração de PCDs, os autores sugerem algumas medidas para a realização dessa prática: criar critérios de seleção que valorizem o potencial do candidato; ponderar a disponibilidade da empresa em fazer adaptações necessárias no ambiente de trabalho, demonstrando abertura para negociar condições e instrumentos necessários para que o trabalho não esteja em desvantagem; sensibilizar lideranças e colaboradores e propagar informações sobre expectativas relativas ao cargo e função, bem como os resultados e oportunidades de desenvolvimento.

O funcionário integrado, passa a socializar mais e se envolver efetivamente com os processos e objetivos organizacionais. Hofstede (2003) afirma que a socialização é “a aquisição de valores e práticas pertencentes a uma cultura pela participação nessa cultura”. Entende-se por socialização organizacional a “maneira pela qual as experiências de aprendizagem de pessoas que assumem novos cargos, status, ou papéis nas organizações são estruturadas por outras pessoas dentro da organização” (Van Maanen, 2009). Segundos estudos realizados por Carvalho-Freitas *et al* (2010), no momento inicial de inserção no trabalho, as pessoas com deficiência apresentam descrença em relação ao seu potencial, insegurança, ansiedade e medo de não conseguir executar as tarefas propostas. Também em seus estudos, Tanaka e Manzini (2005) constataram que as PCDs apresentavam dificuldades de integração e de relacionamento com seus pares, devido à sentimentos de inferioridade e diferenciação. Gil (2002) também mostra que garantir condições para a socialização das pessoas com deficiência com o restante dos funcionários, parceiros e clientes é necessário, possibilitando-lhes o desenvolvimento de seus talentos no cotidiano de trabalho e assegurando a permanência dos mesmos na empresa.

Para o trabalhador com deficiência, é importante levar em conta as limitações que ocorrem por causa da sua condição e por isso, em muitos casos, o mesmo não consegue exercer o conjunto de funções devidas, mas pode realizar grande parte delas. “A empresa, sempre que possível, deve verificar a possibilidade de desmembrar as funções de forma a adequar o cargo às peculiaridades dos candidatos” (Secretaria de Inspeção do Trabalho, 2007). Quando se trata do momento de integração do funcionário com deficiência, é

fundamental que a GRH faça o seu acompanhamento, visando a melhor integração com os colegas, chefia e posto de trabalho. De acordo com o Manual sobre a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, “muitas vezes o próprio empregado vai sugerir adaptações no seu posto de trabalho e o chefe poderá encontrar a solução para melhorar a realização das rotinas” (Secretaria de Inspeção do Trabalho, 2007).

A organização, representada pela área de RH “deve assegurar que informações essenciais concernentes ao local de trabalho, como instruções, manuais de operação, informações sobre regulamentos e procedimentos de segurança fossem transmitidas aos trabalhadores com deficiência de maneira que pudessem inteirar-se plenamente de seu teor” (Secretaria Internacional do Trabalho, 2006). Durante todo o período de permanência de um funcionário em uma organização, o mesmo recebe treinamentos. De acordo com Marras (2007) "o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um". De acordo com Chiavenato (2008), "o treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo".

Funcionários com deficiência devem receber o princípio da igualdade de direitos aos demais funcionários do local de trabalho, tendo a chance de aprender habilidades e adquirir a experiência que precisa para progredir na carreira. Seguindo as orientações da Secretaria Internacional do Trabalho (2006), formas inclusas de oportunizar o colaborador com deficiência de participar dos treinamentos devem ser oferecidas. A área responsável por treinamentos e desenvolvimento, dentre outros itens, deve adaptar horários e locais de reunião, a fim de oportunizar a participação deste público. Ao desenvolverem oportunidades de treinamento, os empregadores deveriam assegurar a acessibilidade. Manuais de treinamento e outros materiais no local de trabalho deveriam ser postos à disposição dessas pessoas, inclusive formatos alternativos de material impresso e ilustrações visuais, em vez de textos, caso necessário. (Secretaria Internacional do Trabalho. 2006).

O funcionário é constantemente avaliado dentro do seu ambiente de trabalho, através da chamada avaliação de desempenho, que segundo Chiavenato (2008) "é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização". Essa avaliação continua é realizada pelo gestor, contando sempre com o apoio da área de RH. A avaliação de desempenho destes funcionários, consoante o manual sobre a inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, deve ser realizada de forma diferenciada

e levando em consideração as implicações impostas pela sua condição. Neste caso, a própria Consolidação das Leis do Trabalho – CLT brasileira, “parte do pressuposto que o rendimento desse grupo é menor, já que não autoriza sua utilização como paradigma para fins salariais. Se os critérios utilizados forem usados como padrões de avaliação, não estariam sendo respeitadas as peculiaridades das pessoas com deficiência” (art. 6º, inciso III, do Decreto nº 3.298/99, c/c art. 461, § 4º, da CLT). Deve-se considerar no momento da avaliação, se o funcionário teve acesso aos treinamentos, manuais, regulamentos e informações sobre a empresa. “Se às pessoas foi dado pleno conhecimento das normas da empresa. Igualmente, se o posto de trabalho foi adaptado às suas condições pessoais. Se isso não ocorreu, além dos prejuízos à saúde, pode redundar na diminuição da produtividade” (Secretaria de Inspeção do Trabalho, 2007).

Apresentada a parte de processos e as etapas práticas da inclusão de um novo colaborador na empresa, visa-se abordar questões mais subjetivas a respeito do papel da gestão de recursos humanos no processo de inclusão. Como é sabido, a GRH passou por diversas modificações ao longo do tempo (Chiavenato, 2000), necessitando buscar sempre novas ferramentas e modelos de gestão adequados ao contexto do momento. Atualmente, o papel do RH na organização é muito mais estratégico (Ribeiro, 2005), atuando em conjunto com as demais áreas da empresa, ou seja, parceira do negócio, preocupada também com o lucro, mas com questões de responsabilidade social, fatores intrínsecos e extrínsecos do cotidiano organizacional. Com essa mudança de perfil da GRH, as empresas buscam cada vez mais fazer a diferença no ambiente corporativo e social, visto que isso agrega valor ao negócio. A contratação de pessoas com deficiência se encaixa nesse propósito da empresa e demonstra que as adversidades e dificuldades desse processo geram atitudes mais tolerantes e que a noção de respeito, igualdade e responsabilidade social é presente na organização. (Lara, 2008).

A área de recursos humanos pautada em uma gestão estratégica, inovadora e que busca essa responsabilidade social em suas ações, já inicia o processo de inclusão de forma assertiva, avaliando as competências profissionais do candidato, tornando a deficiência como uma característica e não uma habilidade (Oliveira, 2013). Para além disso, planeja a questão da acessibilidade física/estrutural, gerando resultados satisfatórios para todos os colaboradores (Santos & Gusmão, 2013). De acordo com o artigo 37 do Estatuto da Pessoa com Deficiência (2013), “constitui modo de inclusão da pessoa com deficiência no trabalho a colocação competitiva, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas, nos termos da legislação trabalhista e previdenciária, na qual devem ser atendidas as regras de acessibilidade, o fornecimento de recursos de tecnologia assistiva e a adaptação razoável no ambiente de trabalho”.

Carvalho-Freitas (2009) acreditam que se as práticas de trabalho e a cultura organizacional estiver focada somente no cumprimento legal, elas podem ser uma forte barreira nesse processo, assim como a forma que os gestores envolvidos no processo de inclusão percebem a deficiência.

Ao incluir uma pessoa com deficiência, a gestão tem a oportunidade de buscar novos olhares para o trabalho que está sendo realizado e poderá direcionar esforços de maneira a gerar constante aprendizagem do capital humano. Sendo assim, a contratação se torna satisfatória, pois é uma responsabilidade social valorizada pela sociedade, a qual percebe a imagem da mesma de forma positiva (Souza, 2006). Ou seja, a inclusão de pessoas com deficiência é uma vantagem para ambos, pois a organização conseguirá atrair e reter talentos, dois fatores importantes na GRH, além de assegurar sua credibilidade social. Para Stephen (2012) a deficiência não pode ser uma restrição para o sucesso, sendo fundamental que a empresa não use o preconceito como obstáculo, pois o profissional com deficiência almeja uma oportunidade de exercer suas competências. É preciso que a GRH planeje a inclusão dessas pessoas, em parceria com as demais áreas estratégicas e de liderança da empresa, elaborando a melhor estratégia para cada fase desse projeto (Motta, 2008).

Gil (2002), através da sua experiência empírica e entrevistas com gestores organizacionais, cita que existem benefícios causados pela inclusão nas empresas. Entre eles: surpresa positiva no desempenho e resultados dos trabalhadores com deficiência, clima organizacional positivo, mais humanizado e impacto positivo na imagem da empresa. Ou seja, a empresa que age de forma inclusiva reforça a cultura organizacional e o espírito de equipe, fortalecendo a aliança em torno dos objetivos comuns e expressando seus valores coletivamente. O ambiente físico adequado humaniza as deficiências e torna-se mais agradável para todos (Gil, 2002). A GRH deve ser inclusiva, pois trata com a individualidade de cada pessoa, seja ela com ou sem deficiência. Essa gestão, chamada de gestão da diversidade só é eficaz quando envolve, além das lideranças máximas, gestores de setores e demais colaboradores, em um processo de mudança organizacional, que reformule a missão e a visão da empresa, assim como as lideranças, as estratégias, as políticas, as práticas, a comunicação interna e externa da organização (Riccò & Guerci, 2014).

Segundo Carneiro & Ribeiro (2008) é possível verificar que existem mecanismos legais para promover a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, assim como existem profissionais com deficiência qualificados e disponíveis para ocupar essas posições. Ainda, Gil (2002) entende que para a empresa evoluir o seu programa de inclusão é necessária uma mudança na cultura organizacional, a qual deve ser liderada

pela área de RH. Primeiramente, recomenda-se a capacitação e sensibilização dos colaboradores para lidar com o tema, assim como a adaptação do ambiente do trabalho. Também sugere-se que se tenha cuidado com a segregação, pois algumas empresas tendem a incluir estes profissionais somente em determinados departamentos ou níveis hierárquicos. Sendo assim, apresentadas as mais importantes etapas geridas pela área de RH na inclusão de pessoas com deficiência nas organizações, é importante ressaltar também que se deve “fornecer ou facilitar acesso a cursos para gerentes, supervisores ou colegas de trabalho que desejassem aprender técnicas de comunicação alternativas para melhor se comunicarem com colegas com dificuldades de fala, de audição ou de compreensão da linguagem verbal”, estimulando ainda mais a verdadeira inclusão. (Secretaria Internacional do Trabalho, 2006).

3. Metodologia

3.1 Ferramentas de recolha de dados

De acordo com Bisquerra (1989), o método de investigação “constitui o caminho para chegar ao conhecimento científico; o conjunto de procedimentos que servem de instrumentos para alcançar os fins da investigação”. O estudo desenvolvido é exploratório, pois não tem a pretensão de ser representativo, mas essencialmente de explorar ideias e percepções por parte de alguns profissionais de GRH, explorando formas de ver mais do que números e metas quantitativas. Baseando-se em entrevistas por meio de questões semiestruturadas, o objetivo do trabalho empírico foi “interpretar os aspectos mais profundos, descrever o comportamento humano e ainda conhecer algo mais detalhado sobre o estudo” (Marconi & Lakatos, 2010), sobre a percepção dos profissionais da área de recursos humanos de 3 grandes empresas brasileiras, situadas no sul do Brasil. As entrevistas foram gravadas e transcritas para análise. Para a interpretação de dados das entrevistas, adotou-se a análise de discurso (Vergara, 2012) realizando-se o agrupamento dos temas de acordo com as semelhanças encontradas nos discursos dos entrevistados.

Na entrevista, as questões avaliam a percepção, o entendimento do entrevistado sobre o assunto da inclusão de pessoas com deficiência e o papel da gestão de recursos humanos nesse processo. O guião contou com cinco perguntas de respostas abertas e o objetivo de cada uma, conforme detalhado no Anexo I e foi aplicado individualmente, após convite para participar da entrevista e termo de consentimento assinado por todos, em dez pessoas, de três diferentes organizações. A ética existente nos processos de

investigação qualitativa estabelece a obrigatoriedade do termo de consentimento (Aziz, 2015). Os participantes foram categorizados distinguindo gênero, idade, escolaridade, formação, empresa, cargo de ocupação e tempo de trabalho na empresa, conforme detalhado no item 4 deste trabalho. Na intenção de manter o anonimato das empresas e dos entrevistados, foram preservados os nomes verdadeiros.

3.2 Amostra

A entrevista foi aplicada a dez profissionais da área de gestão de pessoas de três diferentes organizações brasileiras, situadas no estado do Rio Grande do Sul.

A empresa 1 é do ramo industrial, de grande porte, produtora de biodiesel, com 14 anos de mercado. A unidade principal situa-se na cidade de Passo Fundo, no Estado do Rio Grande do Sul e conta atualmente com 370 funcionários. A estrutura da área de gestão de pessoas da organização conta com 4 funcionários, sendo um gerente de área, um especialista de recursos humanos, dois assistentes de RH. Atualmente possui 12 pessoas com deficiência em seu quadro de funcionários, ocupando cargos como auxiliar de almoxarifado, operador de indústria e auxiliar administrativo. Está cumprindo a Lei de Cotas. A empresa 2 é do ramo de varejista, de grande porte, com 62 anos de mercado. Com o total de 19 lojas distribuídas no estado do Rio Grande do Sul, tem sua sede administrativa na cidade de Passo Fundo e conta atualmente com cerca de 2.600 funcionários. A estrutura da área de recursos humanos na organização conta com 20 pessoas, sendo subdividido em departamento de pessoal, que são 16 pessoas e gestão de pessoas, que são 4 (gerente, consultor interno e estagiário). Atualmente contam com mais de 120 pessoas com deficiência no seu quadro de funcionários, ocupando cargos como auxiliar de estoque, auxiliar de depósito, auxiliar administrativo, operador de caixa e operador de loja. Não está cumprindo a lei de Cotas.

A empresa 3 é do ramo de ensino, de grande porte, com 51 anos de mercado. Com sua sede principal situada na cidade de Passo Fundo, no Estado do Rio Grande do Sul e conta atualmente com 2 mil funcionários. É uma instituição que tem suas ações norteadas e sustentadas por quatro pilares: ensino, pesquisa, extensão e inovação tecnológica. A estrutura da área de recursos humanos na organização conta com 26 pessoas, porém incluindo a segurança e medicina do trabalho, que está dentro da estrutura do RH. Fora isto, conta com 18 pessoas e os 3 subsectores são: folha de pagamento, a remuneração de funcionários e o setor de desenvolvimento, que envolve o recrutamento e seleção. Nessa área trabalham 5 pessoas: um gerente, um supervisor, um analista, um assistente e um auxiliar. Atualmente conta com 104 pessoas com deficiência no quadro de funcionários, ocupando cargos como auxiliar de departamento, auxiliar de atendimento, auxiliar

administrativo, funcionário da área de suporte ao aluno e ao colaborador. Está cumprindo a Lei de Cotas.

As entrevistas ocorreram de forma individual, nas próprias empresas, com horário agendado pelos responsáveis pela área de recursos humanos. As entrevistas duraram em média 40 minutos por pessoa. Iniciou-se com a leitura do termo de consentimento livre e esclarecido, resultando na assinatura por parte dos entrevistados e o preenchimento do questionário estatístico. Após, sempre ocorreu uma conversa informal sobre o Mestrado, a experiência de fazê-lo no exterior, sobre o tema da pesquisa e porquê do interesse em falar sobre inclusão de pessoas com deficiência. Em seguida, iniciava-se a gravação de áudio do momento da entrevista.

Os respondentes foram categorizados da seguinte forma: Gênero: 3 entrevistados do sexo masculino e 7 entrevistados do sexo feminino. Idade: 22 anos, 23 anos, 27 anos, 28 anos, 32 anos, 33 anos, 34 anos, 36 anos, 39 anos e 47 anos. A média de idade é 32 anos. Escolaridade e Formação: 3 entrevistados possuem ensino superior completo (1 em ciências contábeis, 2 em psicologia) e 7 entrevistados possuem pós-graduação (3 em gestão de pessoas, 3 em gestão de recursos humanos e 1 em comportamento humano). Cargo de ocupação na empresa: 1 Analista de RH; 1 Especialista de RH; 3 gerentes de RH; 2 consultores internos de RH; 1 Supervisor de desenvolvimento e seleção; 2 Assistentes de RH. Tempo de trabalho na empresa: 1 entrevistado possui de 6 meses a 1 ano; 3 entrevistados de 2 a 5 anos e 6 entrevistados com mais de 5 anos de empresa.

4. Análise e discussão dos resultados

A entrevista iniciou com uma contextualização por parte dos entrevistados, sobre o ramo de atuação da empresa, o número total de funcionários, a estrutura da área de recursos humanos, o número de pessoas com deficiência no quadro de funcionários e se atualmente a empresa cumpre a Lei de Cotas.

4.1 Percepção dos Recursos Humanos acerca da inclusão de pessoas com deficiência

Após a contextualização, os entrevistados responderam à questão número 1, que é “Pode dizer-me o que você entende por “inclusão de pessoa com deficiência no mercado de trabalho”? E como você construiu a definição do termo inclusão? Nas respostas percebeu-se que os cargos de chefia e os profissionais que atuavam diretamente na questão de recrutamento, seleção e inclusão, tinham uma definição mais clara do tema e respondiam sempre o que a empresa acredita ser inclusão e a forma de trabalho da empresa. Os demais respondiam a própria percepção do tema, de forma breve e sucinta.

As respostas das 4 lideranças, das 3 diferentes empresas foram bem parecidas quanto à definição do termo “inclusão”. Para os respondentes, dois fatores são considerados principais para que ocorra a inclusão no mercado de trabalho: aceitação das pessoas da organização e acessibilidade no que se refere a estrutura física e adaptações do ambiente de trabalho. Ou seja, questões comportamentais e questões estruturais são necessárias para que não ocorra apenas a inserção de um novo colaborador e sim a inclusão do mesmo no ambiente de trabalho, de forma completa. Em muitos casos, ocorre somente a introdução ou inserção dos diferentes no ambiente organizacional, mas sua permanência ocorre sem possibilidades verdadeiras de integração e desenvolvimento das suas capacidades (Franco *et al.*, 2017). Inclusão é fazer uma análise de cada tipo de diversidade, qual a peculiaridade, qual a necessidade, para poder pensar no melhor ambiente de trabalho que essa pessoa possa ser inserida, para que haja o mínimo prejuízo para a pessoa e para a empresa. Inclusão é dar responsabilidades para a pessoa com deficiência, assim como para qualquer pessoa que é inserida na organização, para que se sinta pertencente ao ambiente. Inclusão é fazer com que a PCD consiga desenvolver seu trabalho dignamente e se sinta parte das relações, do ambiente de trabalho, naturalmente, sem levar em conta a deficiência que ela possui, mas avaliar como ela pode contribuir para a organização e como a organização pode contribuir para a inclusão dela. Dessa forma, inclusão para as lideranças não é colocar a pessoa com deficiência, ou qualquer outra classificação de diversidade em um cargo e sim adequar um cargo de acordo com a particularidade dela e essa adequação tem a ver com preparar as pessoas e preparar o ambiente físico.

Estudos realizados por Buse *et al.*, 2016; Cho *et al.*, 2017; Kulkarni *et al.*, 2016; Mitchell *et al.*, 2015, mostram que a inserção de pessoas com deficiência nas empresas, aumenta a representatividade da diversidade, melhora a gestão da diversidade e as políticas inclusivas de recursos humanos. Isso se confirmou no discurso de todos os entrevistados. De forma geral, apesar da dificuldade na captação dos profissionais, quando as PCDs integram a organização, as mesmas permanecem, apresentam bons resultados, se adaptam ao ambiente e aos colegas e participam do ambiente organizacional. Os demais colaboradores auxiliam, ensinam e aprendem com esse público, enriquecendo as relações diárias.

Para os demais 6 respondentes das 3 organizações, a pergunta 1 foi respondida de forma geral. Os mesmos acreditam que incluir é uma atitude bonita, que deveria ocorrer em todos os espaços sociais, para ajudar a melhorar a vida das pessoas e dar oportunidades de desenvolvimento. “*Incluir é adicionar, somar, trazer para junto qualquer tipo de pessoa, dando meios de acessibilidade e preparando as pessoas para recebe-la, a fim de*

que ela possa desenvolver o melhor trabalho possível, respeitando e entendendo suas limitações, como qualquer pessoa, mesmo sem deficiência, possa ter” (discurso do entrevistado da empresa 1). Também, *“incluir é dar condições necessárias para o trabalho e capacitar a pessoa para tal”* (discurso do entrevistado da empresa 3). De acordo com Baptista (2012), que vem de encontro ao que foi respondido pelos entrevistados, incluindo pessoas com deficiência, a empresa promove a diferença, gere a diversidade e estimula o novo funcionário a superar seus próprios limites.

4.2 O papel da GRH no processo de inclusão de pessoas com deficiência

A questão número 2 é “Qual é o papel da área de recursos humanos na questão da inclusão de pessoas com deficiência na empresa? Como ocorre esse processo?”

Segundo os profissionais de RH da empresa 1, quando iniciou a obrigatoriedade da inclusão de pessoas com deficiência, as vagas eram divulgadas especificamente para esse público. Hoje, depois de um período bem adaptado dessas pessoas na empresa e a cota cumprida, não se divulgam mais vagas exclusivas, todas as vagas da organização são também para PCDs. O que se leva em conta no processo de recrutamento e seleção não é mais a condição de ser pessoa com deficiência ou não e sim a competência e perfil para o cargo. Não há diferenciação no processo de recrutamento e seleção, nem mesmo no momento da entrevista, pois as PCDs participam juntamente com as pessoas que não tem deficiência. Nos casos da deficiência auditiva ser de surdez total, geralmente o candidato vai para a entrevista acompanhado de um familiar que auxilia na tradução, pois a empresa não dispõe de intérprete de língua brasileira de sinais – LIBRAS. Apesar de não haver mais a diferenciação no anúncio de vagas, há uma exceção nesse processo: A legislação obriga que, se uma pessoa com deficiência é desligada da organização, seja por vontade própria ou por parte da empresa, é necessário repor com outra pessoa com deficiência e então nesse caso a vaga é divulgada com exclusividade para PCD (Lei Nº 8.213 de 24 de julho de 1991, do Ministério Público do Trabalho). Segundo Tanaka & Manzini (2005), somente a existência de leis que contemplem a inserção de pessoas com deficiência é insuficiente para a inclusão e a permanência dessa parcela da população no mercado de trabalho. A organização deve levar em consideração as exigências legais, e realizar processos internos de recrutamento e seleção com base em competências e perfil do posto de trabalho.

No que se refere ao acompanhamento após a admissão, não existe um acompanhamento regular diferenciado para os funcionários com deficiência. Apenas na situação de doenças degenerativas, que precisam de acompanhamento por questões físicas (agendamento de exames, de médicos especialistas, de conduzir ao fisioterapeuta),

existe apoio da medicina do trabalho que realiza esse acompanhamento periódico e contínuo. Nesses tipos de doenças, já foi necessário remanejar o profissional dentro da organização, pois busca-se desenvolver esse profissional e não é interesse da empresa perdê-lo. A empresa 1 tem um bom histórico de retenção e crescimento profissional de colaboradores com deficiência, conforme relata a liderança da empresa. Conforme a mesma, houve apenas um caso de desligamento de um colaborador com deficiência, por vontade do próprio colaborador. O restante dos profissionais encontra-se nas suas funções iniciais, interagindo bem com os colegas de equipe e com outros colegas da empresa. *“Houve até o caso de um colaborador com deficiência auditiva a ensinar as funções de uma determinada área para um novo colaborador que ingressou na mesma função.”* (Relato da liderança de recursos humanos da empresa 1).

Porém, de acordo com os responsáveis de recursos humanos, existe dificuldade no processo de contratação de PCD, pelos mesmos não procurarem a empresa, não chegarem até a empresa, sendo raro os casos que surgem pessoas com deficiência. Essa dificuldade é atribuída a duas questões: disputa entre as empresas que precisam cumprir a cota, então *“quem oferecer mais, ganha”* (conforme a liderança de RH da empresa 1) e o desinteresse desse público em ter uma carreira e se desenvolver profissionalmente. A obrigatoriedade de ter que cumprir uma rotina de trabalho de 8 horas diárias, com responsabilidades e metas para cumprir compete com o benefício financeiro oferecido pelo governo mesmo não havendo atividade profissional. De acordo com Miranda & Carvalho (2016) o estigma da deficiência gera consequências para as pessoas com deficiência, que passam a se sentirem incapazes, às margens da sociedade, refletindo na maneira com que se comportam. Fazendo ligação com o que foi respondido pela empresa 1, a pessoa com deficiência se coloca em tal condição e esse estigma faz com que não acreditem que possam entregar bons resultados e adaptar-se ao método de trabalho e exigências da empresa. Isso gera afastamento do mercado de trabalho e busca por assistencialismo por meio do governo.

Um dos respondentes não participa dos processos de recrutamento e seleção, então respondeu de uma forma bem sucinta, como acreditava que deveria ser. Referiu a necessidade de um processo de recrutamento e seleção normal, junto com pessoas sem deficiência. Após a inclusão da pessoa com deficiência, o RH deveria então acompanhar essa PCD periodicamente, de forma individualizada. Nesse caso do acompanhamento, a mesma relatou que a empresa não costuma investir recursos nesta fase. Os outros respondentes, que participam desse processo de inclusão, relataram que as práticas de recrutamento e seleção são realizadas de forma igual, para candidatos com e sem deficiência. No caso de existir uma pessoa com deficiência auditiva no processo, a

empresa solicita que algum funcionário com esse conhecimento auxilie na tradução, caso o familiar do candidato não compareça na entrevista. Após a seleção, o posto de trabalho é avaliado para que seja ajustado qualquer questão e se for preciso, é designado um padrinho para auxiliar o colaborador com deficiência. Por exemplo, são previstas pessoas para ajudar no caso de um deficiente auditivo, que não ouviria o sinal sonoro do alarme de incêndio. Quanto à integração, seja pessoa com deficiência ou não, foi relatado por três das quatro pessoas entrevistadas da empresa 1, que existe uma avaliação realizada pelo gestor com 45 e 60 dias e reportada ao RH. A pessoa que relatou não ocorrer o processo de acompanhamento, não trabalha gestão de pessoas, somente departamento pessoal, sendo profissional da área contábil. Entende-se que foi uma resposta interessante por esta ter a visão de uma área de trabalho e que descreve a realidade tal como é vivida e praticada pelos vários colaboradores, podendo distinguir-se do procedimento formal preconizado pelo profissional de RH responsável.

Sobre a questão da acessibilidade em termos de espaços, de acordo com a liderança da área de recursos humanos, a empresa possui acessibilidade no que tange a pessoa com deficiência física e ao uso de cadeiras de rodas. Todavia, o fato de ser uma indústria e possuir um sistema de segurança, normas de evacuação, treinamentos de incêndio e rotas de fuga, impossibilita a contratação dessas pessoas (provavelmente em determinadas áreas), por questões de segurança. De acordo com Araújo & Ferraz (2010), a discriminação é real na inserção do trabalhador com deficiência na empresa por três situações conflitantes que o auditor fiscal enfrenta na rotina de fiscalização nos locais de trabalho: “a) a crença por parte da empresa na falta de habilidade da pessoa com deficiência para exercer determinadas atividades; b) o suposto risco de acidentes ou doenças ocupacionais a que estaria exposto o trabalhador e c) a ausência de trabalhadores qualificados no mercado.”

O papel do RH da organização 1, de acordo com os respondentes é: 1) realizar algumas práticas de inclusão ao longo do ano, através de campanhas, mas essas práticas são no sentido de sensibilizar e orientar, pois o processo de inclusão ocorre de forma natural na empresa. 2) orientar o líder sobre o tema da inclusão, sobre o candidato com deficiência que está concorrendo à vaga, sobre as individualidades dele, mesmo que o líder já tenha algum conhecimento do funcionário com deficiência, pois a liderança participa de todo o processo de recrutamento e seleção, junto com o RH. 3) Conversar com o a equipe que receberá a pessoa com deficiência, a fim de orientar e esclarecer qualquer dúvida. 4) Fazer as pessoas da organização enxergarem o processo de inclusão como algo natural.

Na empresa 2, o processo de recrutamento conta com algumas instituições externas para captação de pessoal, como agências de emprego, centros de atendimento psicossociais e escolas da região. Quando o candidato com deficiência chega na empresa, é entrevistado por duas psicólogas juntas, para que possam entender melhor o contexto e a deficiência. Após o processo seletivo, prepara-se a gestão para receber o novo colaborador, através de um diálogo de conscientização. Antes de ser inserido no posto de trabalho, existe toda a preparação do ambiente de trabalho, quanto às questões de acessibilidade, as atividades possíveis de serem realizadas pela pessoa com deficiência e a orientação para a equipe que irá trabalhar junto com a PCD. Essa preocupação e cuidado existem em todos os processos de inclusão de PCDs. Saber reconhecer as competências, designar as pessoas para os postos de trabalho adequados, prover condições para o seu desenvolvimento e aprimoramento das capacidades é papel fundamental da gestão de pessoas (Franco *et al.*, 2017).

Após a inclusão, o RH faz um acompanhamento periódico desse trabalhador, para verificar a adaptação dele ao trabalho, através do trabalho de consultoria interna, realizada pelas psicólogas da área de recursos humanos, diretamente nas lojas. Esse trabalho de acompanhamento é algo que ocorre naturalmente como todos os profissionais da empresa, informalmente, através da visita de rotina das psicólogas nas unidades de trabalho. Os profissionais de RH acreditam que não deve haver uma forma diferente de acompanhar esse colaborador, justamente para não excluir ao invés de incluir. Van Maanen (2009) caracteriza a integração organizacional como a maneira que a organização acolhe os novos funcionários e realiza a inserção dos mesmos na cultura, no contexto, no sistema, para que eles possam adequar-se à forma de ser da empresa, atingindo às expectativas da organização. A autora refere que é a forma do funcionário se tornar parte do grupo e aprender os valores, regras, cultura, formas de relacionamento e o seu papel dentro da empresa, ou seja, como se inserir nesse contexto.

Quanto aos treinamentos, o colaborador com deficiência é inserido no grande grupo, igualmente. Se for preciso, contrata-se um intérprete de libras ou faz-se mais devagar o treinamento, para que o funcionário possa entender. Na questão de desenvolvimento, foi realizado um Projeto chamado “Jovem capaz”, dando a possibilidade de os funcionários com deficiência refletirem sobre seu trabalho e escolher um outro posto de trabalho que julgasse possível trabalhar e tivesse vontade para tal. Dos 8 participantes do projeto, apenas 2 permaneceram e cresceram nos novos cargos, o restante retornou ao cargo inicial, por iniciativa própria. Esse projeto mostra a preocupação da área de RH no desenvolvimento desses colaboradores.

Porém, os respondentes relatam a dificuldade no cumprimento da cota, na inclusão dessas pessoas, que raramente chegam até o RH da empresa. Os poucos que são captados, são através da busca da empresa em instituições parceiras, como instituições de acolhimento de pessoas com deficiência e escolas da região. Eles atribuem isso ao fato das pessoas com deficiência receberem um benefício financeiro do governo, equivalente a um salário mínimo, que muitas vezes é a garantia de sustento dessa pessoa e de sua família, que o orienta a não buscar emprego e realizar apenas trabalhos informais como venda de doces nas ruas, por exemplo. O papel do RH para a empresa 2 é, através de conversas, conscientizar e sensibilizar as lideranças para que o processo de inclusão ocorra. É preparar o ambiente de trabalho para as pessoas e preparar as pessoas para saber entender as limitações que as pessoas com deficiência têm. É ser ponte entre as entidades, as famílias, as pessoas com deficiência e a unidade na qual ele vai ser inserido. Quando existem pessoas com deficiência trabalhando na organização e o projeto foi bem desenvolvido por parte da área de recursos humanos, há uma participação ativa dessas pessoas, gerando oportunidades e promovendo o conhecimento dentro da empresa. Sendo assim, Maciel (2000) ilustra que todos os colaboradores tornam-se multiplicadores da inclusão social, este profissional torna-se habilidoso e comprometido com a empresa e assim pode vir a desempenhar adequadamente qualquer tipo de tarefa no ambiente de trabalho.

A empresa 3 trabalha o processo de recrutamento e seleção de PCD com algumas particularidades existindo um olhar mais atento ao candidato com deficiência devido à obrigatoriedade de cumprir a cota. Além disso, se o candidato com deficiência não se enquadrou na vaga em questão, é possível pensar em outras vagas que ele possa ocupar, para não perde-lo. Também no processo de recrutamento e seleção, a empresa aplica testagem psicológica nos candidatos, avaliando-se caso a caso as pessoas com deficiência. Hoje a empresa não recebe pessoalmente nenhuma pessoa para a realização de cadastro ou entrega de currículos, mas se uma pessoa com deficiência for até o RH com essa demanda, é recebida e atendida, já passando por uma entrevista para entender a deficiência e conhecer o perfil. O laudo médico é avaliado pela área da medicina do trabalho e estando em conformidade legal, a pessoa com deficiência segue o processo seletivo. De acordo com Marengo (2007), se a gestão de recursos humanos visar somente o cumprimento de uma obrigação legal, não ocorrendo o planejamento adequado para a inclusão, isso tornará um transtorno para a empresa e para seus funcionários, pois a qualidade e a produtividade ficarão comprometidas, o que demonstra que não há uma gestão de recursos humanos estratégica e alinhada com os negócios da empresa.

As vagas são divulgadas no site da instituição e algumas são exclusivas para pessoas com deficiência, por acreditarem que se não houver essa informação, as pessoas com deficiência possam acreditar que a vaga não está ao alcance dela e não se candidatar. Essas vagas exclusivas costumam ser a nível de auxiliar. Conforme os estudos de Campos *et al.*, (2013), muitas vezes as empresas preferem alocar o funcionário com deficiência em funções repetitivas e maçantes, que uma pessoa sem deficiência dificilmente gosta de realizar. Porém, se chegar até o processo seletivo uma pessoa com deficiência, para uma vaga que não era exclusiva para esse público, o RH não diferencia do processo de seleção e não é a deficiência que vai ditar o candidato selecionado e sim a competência e o perfil da vaga. O processo de seleção ocorre juntamente com o gestor da vaga, sendo pessoa com deficiência ou não. Além da divulgação no site da organização, é procurado indicação de candidatos através de entidades parceiras e encaminhado um e-mail ofertando a vaga para ex-alunos da instituição que tenham alguma deficiência.

Quando a pessoa é contratada, o RH já trabalhou a conscientização e sensibilização com o gestor, que acompanhou todo o processo de seleção e então o gestor repassa esse aprendizado para a equipe de trabalho que irá receber esse colaborador. Após a inclusão de qualquer funcionário na organização, seja PCD ou não, é feito o processo de acompanhamento durante o período de integração, juntamente com o gestor, para identificar como está sendo a identificação dele com a empresa, como ele está sendo acolhido, como ele está percebendo a gestão e como a gestão está lidando com isso. A diferença para pessoas com deficiência é que esse acompanhamento ocorre obrigatoriamente presencialmente, no posto de trabalho e com pessoas sem deficiência, se não houver demanda específica, esse acompanhamento pode ser realizado por telefone. Através desse processo de acompanhamento, diversas demandas surgem e o RH resolve, para possibilitar um melhor ambiente de trabalho. As questões de acessibilidade, por exemplo, a localização do interruptor de luz de forma inatingível para a pessoa com deficiência é algo muito comum e cuja resolução implica a mobilização da área de manutenção da empresa. Na parte de treinamentos, as PCDs são incluídas de forma igualitária, e podem participar sempre que julgarem necessário, havendo sempre acessibilidade, através do setor de apoio social, que fornece intérprete de libras, leitor de tela e qualquer outro método acessível necessário. Conforme as orientações da Secretaria Internacional do Trabalho (2006), as oportunidades para trabalhadores com deficiência participarem de programas de treinamento no local de trabalho devem ser oportunizadas e divulgadas. Algumas formas de acessibilidade como a utilização de leitores de tela, intérpretes de língua de sinais e material de ensino adaptado podem ser facilitadas, quando for necessário.

4.3 A inclusão e a gestão da diversidade a nível organizacional

A questão número 3 é “Como ocorre a inclusão das pessoas com deficiência na sua empresa? Existe políticas de inclusão? Como é feita a gestão da diversidade, o acolhimento dos líderes e dos pares, a questão da acessibilidade?”

Na resposta da liderança da empresa 1, foi possível perceber que a empresa possui campanhas ao longo do ano para tratar da questão da inclusão, não só de pessoas com deficiência, mas de diferentes diversidades. Ocorrem ações como divulgação de material, palestras e eventos. Um exemplo importante é a SIPAT – Semana interna de prevenção de acidente de trabalho, que no ano de 2019 trabalhou a questão da diversidade como um todo, não somente voltado para PCD. Porém, a empresa ainda se depara com algumas questões de acessibilidade, por exemplo, intérprete de língua de sinais, para pessoas com deficiência auditiva, assim como outros meios de acessibilidade que a empresa está caminhando no sentido de disponibilizar, mas que ainda não é uma realidade. Atualmente a empresa não contrata pessoas que utilizam cadeira de rodas, pela questão da acessibilidade e segurança. Foi relatado pela liderança a existência de uma pesquisa de clima anual, que serve para levantar questões que devem ser trabalhadas na empresa. A questão das pessoas com deficiência nunca foi um problema que surgiu na pesquisa, então por esse motivo, a empresa procura não salientar isso, que está acontecendo tão bem e de forma natural. As PCDs existentes na organização se sentem pertencentes, foram bem acolhidas e adaptadas e participam de todos os momentos corporativos de forma igualitária.

Os demais respondentes dividiram a questão em duas partes: 1) acessibilidade estrutural, adaptações no ambiente de trabalho à nível físico e tecnológico; 2) a inclusão por parte das pessoas da empresa, ou seja, os comportamentos e as atitudes. Compartilham da fala da liderança, sobre os eventos que ocorrem ao longo do ano e que a empresa como um todo, seja colegas de trabalho ou lideranças gerem muito bem a diversidade, acolhendo e respeitando o ser humano nas suas individualidades. Os respondentes relataram que a acessibilidade ainda precisa melhorar, pois atualmente não se contrata pessoas usuárias de cadeira de rodas, devido à falta de rampas de acesso e à inacessibilidade do refeitório, por exemplo. Todos os respondentes acreditam que além da questão da acessibilidade para essa deficiência especificamente, que utiliza cadeira de rodas, o ramo da empresa não permite a contratação, pois se trata de uma indústria, que pode ocorrer momentos que necessita de evacuação, ou seja, de resolução rápida, muitas vezes precisando correr. Tradutores de língua de sinais também não participam dos eventos corporativos, apesar de a empresa possuir pessoas que se comunicam através de

libras e então disponibilizarem esse suporte. Acreditam que pode ser oferecido para os colaboradores que tiverem interesse um curso de libras, para melhorar a comunicação, principalmente da área de RH com esses colaboradores. Hoje a realidade de PCDs na empresa é muito a deficiência auditiva, além de física leve, visual e mental.

Um dado importante trazido por 2 respondentes da empresa 1 é a existência, nos últimos 3 anos, do Relatório de Sustentabilidade, apresentado anualmente para todos os colaboradores e disponibilizado para a população em geral. O documento apresenta dados da empresa em todos os quesitos, incluindo a responsabilidade social e a questão da diversidade. *“O relatório mostra que a alta gestão está mobilizada para desenvolver o seu papel na construção de um mundo melhor”* (conforme liderança da área de recursos humanos da empresa 1). Conforme Voegtlin & Greenwood (2016), processos de recrutamento, seleção e integração inclusivos só ocorrem em empresas inclusivas, ou seja, que buscam verdadeiramente obter uma força de trabalho diversa, desenvolvendo o que os autores chamaram de Responsabilidade Social Empresarial, sustentando isso nas declarações de missão e praticando valores como promoção do sentimento de pertença, para que se alcance uma empregabilidade sustentável para esse público.

A empresa 2, na fala da liderança, trouxe que não há eventos ou mobilizações formais quanto ao tema diversidade dentro da organização. A diversidade é tratada de forma natural, quando surgem questões pontuais, através de diálogo com a área de recursos humanos. A liderança da área de recursos humanos também citou a existência de pessoas com deficiência, assim como outras diversidades, no próprio RH e a quantidade significativa de negros que assumem cargos de liderança, por exemplo. As oportunidades divulgadas, seja interna ou externamente são para todos os tipos de pessoas, que serão avaliadas pela competência e não pela condição. Sasaki (2003) sugere que as empresas incluam os profissionais com deficiência em seus planos de promoção de carreira, dando-lhes as mesmas oportunidades que outros empregados.

Em todos os relatos da empresa 2, a questão da acessibilidade ainda é um desafio, visto que as lojas possuem estruturas muito antigas, de 20 ou 30 anos. É um dificultador no que se refere aos tipos de deficiência que são aceitos na organização, então atualmente a empresa não contrata pessoas usuárias de cadeira de roda. Isso se dá pelo fato das lojas possuírem escadas, o refeitório não ser acessível, entre outros impasses. Atualmente a organização contrata pessoas com deficiência auditiva, visual, mental e física leve. Porém, as lojas novas já estão sendo construídas atendendo as exigências de acessibilidade. Raposo (2013), considera que a adaptação dos locais de trabalho é uma área assinalada como deficitária no que diz respeito aos acessos, as pessoas com deficiência dependem dos acessos adaptados para poderem usufruir dos espaços. No trato

com os colegas de trabalho, a questão de gerir a diversidade e a inclusão ocorre de maneira natural e respeitosa. Com as lideranças existe um trabalho mais difícil e um processo de acompanhamento por parte da área de RH. Muitas vezes as ações dos líderes são consideradas uma proteção à pessoa com deficiência, por exemplo “vamos poupá-lo de realizar essa atividade, pois ele é especial”, o que é considerado pelo RH, uma forma equivocada de manejar esse trabalho de inclusão das diversidades. Por ser uma empresa que trabalha com metas e resultados, muitas vezes sob pressão, algumas lideranças ainda acreditam que o profissional com deficiência pode não entregar os resultados esperados, então o trabalho de conscientização e sensibilização do RH é contínuo e apresenta evoluções. Não existem eventos específicos para tratar desse tema dentro a organização, porém a empresa participa de alguns eventos externos para a captação de pessoas com deficiência, por exemplo, o Dia D, ofertado pelo SINE – Sistema Nacional de Empregos e ações promovidas pelo INSS – Instituto Nacional de Segurança Social.

A empresa 3 possui uma política de Responsabilidade Social sólida e está disseminada na organização. Por ser uma empresa do ramo de educação, a responsabilidade social é exigida por normas regulamentadoras e norteia os processos de ensino e as práticas de condutas tanto dos alunos quanto dos colaboradores. Ribeiro & Carneiro (2009) referem que as organizações ao adotarem “políticas de inclusão social estão conferindo um tratamento que favorece minorias em desvantagens na sociedade”. Por esse motivo também, possui diretrizes de acessibilidade, ou seja, toda a área da empresa é acessível, seja a nível físico, como piso tátil, rampas de acesso e luzes sonoras, quanto a nível de programas e aplicativos de acessibilidade para uso em computadores, por exemplo. Esses recursos são utilizados tanto pelos funcionários, quanto pelos alunos com deficiência. Mas, mesmo com grande parte da empresa acessível, existem ainda algumas pequenas modificações que devem acontecer, por exemplo, as maçanetas de algumas portas são de girar e não de empurrar, dificultando a abertura por parte das pessoas com deficiência nos braços. São questões pontuais, que são corrigidas conforme demanda. Conforme relatado por um dos respondentes, as vezes esse processo de melhoria é lento devido à empresa ser de grande porte e possuir muita burocracia e controle orçamentário. A respondente que não ocupa cargo de liderança, não soube responder se existe uma política formalizada sobre inclusão na organização, conforme os outros respondentes relataram haver diretrizes para esse trabalho. Apenas falou que há divulgações constantes no site da instituição, incentivando as práticas de inclusão e responsabilidade social da organização.

Na empresa 3 são relatadas algumas dificuldades a nível de gestão – supervisores, coordenadores e gerentes das unidades. Havendo resistência nas chefias, é feito um

trabalho individualizado, com o gestor que recebe o funcionário com deficiência, para que se entenda cada caso, cada deficiência e o que é preciso adaptar para que ambos possuam o melhor ambiente de trabalho. O trabalho também é feito em grupo para a gestão, com ações voltadas para a inclusão, como *workshops* e oficinas. Conforme o relato de um dos líderes, se mesmo depois de todo o trabalho de conscientização e sensibilização o departamento de RH perceber que o gestor não vai receber e incluir bem essa pessoa, é repensado o posto de trabalho e adequado outro local para que ela se sinta bem. “*Muitas vezes não é uma resistência por preconceito e sim por medo de não possuir as condições e não conseguir fazer as adaptações necessárias para atender esse colaborador*” (relata o entrevistado da empresa 3). Com o restante dos colegas de trabalho, não se encontra nenhuma dificuldade e até se percebe que eles acolhem e ajudam muito bem, inclusive procurando a área de RH para relatar algum problema que está acontecendo com o colaborador com deficiência, por exemplo, a nível de acessibilidade.

É oferecido pela organização, justamente por ser do ramo de ensino, cursos de língua brasileira de sinais – LIBRAS gratuitos para os funcionários e também ações de desenvolvimento como o *workshop* “Vivências de acessibilidade”, ofertado pela área de apoio social da organização, bimestralmente para os funcionários, de forma opcional, que simula diversas deficiências para que as pessoas que não são deficientes consigam colocar-se no lugar do outro e praticar a empatia para com essas pessoas.

Seguindo o tema da inclusão e gestão da diversidade, a questão número 4 questionou como o profissional lida com a inclusão e a diversidade no contexto de trabalho, o que entende por diversidade e como gere. Novamente foi percebido uma diferença nas respostas dadas pelas lideranças das organizações, que traziam um olhar mais organizacional, diferente dos demais, que respondiam de forma genuína, sobre como eles próprios lidam com essa questão dentro da organização e na sociedade em geral. Alguns respondentes não trabalham diretamente com a questão da inclusão de PCDs na empresa, sendo assim, possuem pouco contato com esse público, não precisando lidar e gerir assuntos relacionados a diversidade no seu cotidiano.

Para a liderança da empresa 1, esse tema é atual e vem ganhando força nos últimos anos, a nível de sociedade, por existir cada vez mais formas de diversidade. Ela acredita que a diversidade é muito positiva dentro da organização, pois amadurece a equipe, trazendo muito mais ideias, sendo muito mais produtivo o ambiente de trabalho, pois o grupo diverso agrega na tomada de decisão. Quanto mais heterogênea for a formação da equipe de uma organização, mais fecundas serão as prerrogativas para a troca de informações e experiências, o que propiciará, conseqüentemente, um ambiente mais criativo, eficiente, eficaz e adaptado às mudanças e às tomadas de decisões (Salgueiro *et*

al., 2014). Atualmente, a empresa possui muito mais dificuldade em trabalhar outras formas de diversidade do que a questão das pessoas com deficiência, pelo fato de algumas pessoas serem mais tradicionais. Mas, acreditam que já houve mudanças significativas e positivas no mundo. O tema é trabalhado através de campanhas, materiais de endomarketing, palestras e eventos, tratando-se de um trabalho lento e desafiador.

Para os demais respondentes da empresa 1, *“lidar com diferenças é normal e faz parte do dia-a-dia, não importando a cor, a religião, a opção sexual ou a deficiência”* (relata um dos respondentes). Todos relataram terem pessoas do convívio que se enquadram nas formas de diversidade e lidam naturalmente com isso. Isso se dá pelo fato de serem jovens, com menos de 28 anos, pertencentes a uma geração mais aberta e receptiva.

Para a empresa 2, os profissionais de RH acabam adaptando o cargo para a condição da pessoa, assim minimizando qualquer prejuízo já no início e sempre surtiu efeito positivo. Não são realizadas muitas campanhas e o tema diversidade não é fomentado, pois nunca houve demanda para tal. O papel das profissionais de recursos humanos, todas psicólogas, é o que mais conta nesse processo de gerir a diversidade, através de trabalhos de conscientização gradativos e “com passos de formiguinha”, para que o tema seja tratado de forma natural.

Uma especificidade do processo de gestão da diversidade na empresa 2 é que foi adotado o método de apadrinhamento de colaboradores, ou seja, todos os que chegam na organização recebem um profissional já experiente para conduzir não somente o processo de integração, mas realizar o acompanhamento desse funcionário por toda a vida dentro da organização. *“Isso resultou em uma melhor aceitação por parte de todos os profissionais na inserção eficaz do novo colaborador, na redução de prejuízos e na diminuição da rotatividade”* (relato de um dos entrevistados da empresa 2). Esse dado mostra que existem processos que facilitam a inclusão de qualquer novo colaborador na organização, fazendo com que os profissionais que já trabalham na empresa sintam-se responsáveis e parte importante da trajetória profissional do novo membro.

Para a empresa 3, por ser uma instituição de ensino e diariamente circular pela organização alunos de todos os tipos, é algo natural também para os colaboradores, que procuram olhar para a competência, para o quanto a pessoa pode contribuir para a instituição e não para a condição. A ideia principal, falada por todos os respondentes da empresa 3 é a questão de ser exemplo, então a própria área de RH possui 1 pessoa com deficiência e 3 homossexuais em uma equipe de 6 pessoas, que tratam do tema diversidade de forma aberta e respeitosa. Eles acreditam que quebrando tabus, ou seja, incentivando a diversidade através de ações realizadas, principalmente com as lideranças,

que disseminam para as suas equipes de trabalho, conseguirá, com passos lentos, melhorar cada vez mais a forma das pessoas lidarem com a diversidade. Hoje, apesar de não ser um grande problema na instituição, a maior dificuldade não está na diversidade das pessoas com deficiência e sim nas questões de gênero, pois ainda é possível encontrar pessoas intolerantes, insensíveis e inflexíveis. Por esse motivo, a empresa procura desenvolver trabalhos que fomentem a questão da diversidade, no sentido de sensibilizar as pessoas para tal fenômeno.

4.4 Percepção da discriminação

A questão número 5 é “Você acredita que existe preconceito/discriminação contra pessoas com deficiência no seu ambiente de trabalho? Existe algum caso que você possa relatar e como ele foi resolvido? O que você entende por discriminação?”

Os funcionários da empresa 1 acreditam que existe discriminação na sociedade e nos ambientes de trabalho. Referem que tal discriminação acontece principalmente em empresas com um grande número de pessoas com deficiência, o que não é o caso da organização em questão e por isso não é visto esse tipo de comportamento lá. A respondente da liderança da área de RH da empresa acredita ser necessário olhar pelos dois lados: a Lei de Cotas foi criada com o intuito de estimular a inclusão de pessoas com deficiência nas empresas, porém, com a obrigatoriedade, as empresas abrem os processos seletivos e as pessoas com deficiência não se candidatam, não aparecem na empresa para oferecer os seus serviços. Essa discriminação não é culpa da organização e sim da própria pessoa com deficiência, que por seus motivos pessoais, acaba não buscando uma oportunidade no mercado de trabalho.

O restante dos respondentes da empresa 1 foi mais objetivo na resposta e de forma rápida e sucinta, negou qualquer tipo de discriminação existente na organização. É possível que essa resposta tenha sido construída com base em uma ideia de discriminação extrema, de graves consequências. Não foram incluídos casos de discriminação como piadas e brincadeiras, por exemplo. Relataram nunca ter ouvido ou presenciado um ato de discriminação na empresa. Sendo assim, eu questioneei sobre a possibilidade de existir, qual seria a forma de reportar o acontecimento para que o RH tomasse conhecimento. Todos responderam sobre a existência de um Comitê de ética, que é gerenciado por uma empresa terceirizada e através de um canal online, qualquer colaborador anonimamente pode reportar acontecimentos. Esse Comitê é composto pelos diretores da empresa, gerente da área jurídica e um membro da área de recursos humanos.

A empresa 2 não relatou nenhum caso de discriminação que tenha ocorrido, mas relatou que já surgiram casos pequenos e pontuais, que foram resolvidos de acordo com

os procedimentos normais da empresa: O mecanismo usado costuma ser a conversa de conscientização, realizada pelos profissionais da área de RH e que o fato não voltou a ocorrer. Por ser um tema atual, muito trabalho também na sociedade, já faz parte da postura da empresa a não aceitação de qualquer tipo de discriminação, principalmente na postura dos diretores, então não é algo recorrente ou grave. A empresa possui um canal de ética para reporte de situação, que se chama “Fale com o RH”, de forma anônima.

Consideraram que algumas “brincadeiras infelizes” não chegam a ser consideradas discriminação. Quando essas brincadeiras ocorrem, são resolvidas imediatamente pelas profissionais de recursos humanos que estão constantemente visitando as unidades e não voltam a acontecer. Exemplos “*Tu não tá enxergando isso??*”, “*Tá surdo??*” – frases ditas para pessoas com deficiência visual e auditiva.

Somente um respondente da empresa 2, após partilhar do mesmo que o restante dos respondentes, sobre a forma de trabalho da empresa quanto à discriminação, relatou um exemplo de discriminação que ocorreu em uma das unidades. “*Ocorreu uma agressão física partindo de um colaborador com deficiência contra um colaborador sem deficiência.*” O caso foi conversado com as partes envolvidas e com o restante da equipe, sendo apresentado pontos importantes sobre a deficiência dessa pessoa e por isso a decisão do não desligamento. A resolução não foi bem recebida pelos colaboradores, pois sabem que, de acordo com o código de ética da organização, uma agressão física é passível de desligamento. Porém, por ser uma pessoa com deficiência e contar na Lei de Cotas, não foi desligada.

Já na empresa 3, todos os respondentes relataram haver discriminação, mas não consideram ser uma discriminação grave ou criminosa e sim piadas e brincadeiras preconceituosas. Ambos responderam que as pessoas não são preconceituosas, não são maldosas e sim os seus atos pontuais são. Que muitas vezes, a errada não é a pessoa e sim a percepção dela sobre o assunto, que é tratado pelo RH e resolvido, não havendo nova ocorrência. A percepção errada das pessoas já levou o RH a contratar o candidato que sofreu a discriminação, por acreditar que ele possuía as competências necessárias e tempos depois da admissão, a pessoa que cometeu o ato reconhecer “como eu fui preconceituoso e ignorante!” Isso ocorre mais nas lideranças e por isso o RH acompanha de perto, fazendo um trabalho de conscientização e sensibilização com os líderes. Não ocorrem casos entre colegas de trabalho. Ambos relataram também haver um tipo de discriminação que ocorre por uma percepção errada da própria pessoa com deficiência ou alguma outra particularidade. A empresa possui duas formas de denúncia de discriminação e outros temas: através do contato direto com o RH e de forma anônima,

através do canal de ética, que se encontra na Ouvidoria da instituição. Neste último caso o RH não participa deste mecanismo.

5. Considerações finais

5.1 Conclusão

As pessoas com deficiência fazem parte das minorias. De acordo com World Bank, (2011), existem mais de 1 bilhão de pessoas com deficiência no mundo, o que as torna um dos maiores grupos de minorias. A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho é um tema relevante tanto pelo aspecto social quanto econômico. O Brasil vem aumentando de forma significativa a inclusão de PCD no mercado de trabalho, nos últimos anos. Esse crescimento é motivado pelos mecanismos legais e uma fiscalização rígida. E qual é o papel da área de gestão de recursos humanos quanto à inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho brasileiro? Esse trabalho teve como objetivo refletir sobre os dilemas das empresas na inclusão de pessoas com deficiência. Mais concretamente foi através do olhar dos profissionais de recursos humanos de três empresas brasileiras, que foram cruzados os dados das práticas organizacionais com o embasamento teórico de importantes conceitos relacionados às práticas de inclusão e a gestão de recursos humanos.

Foi possível perceber que a Lei de Cotas, que obriga as empresas a contratarem pessoas com deficiência, apresenta somente enumerados tipos de deficiência que são aceitos – vale ressaltar que diversos outros tipos de deficiência comuns não são enquadrados nas cotas – e não fornece condições e suporte para as empresas realizarem o processo de inclusão. É importante ressaltar que, de acordo com os resultados, por existir a obrigatoriedade legal, o RH teve a necessidade de adotar processos específicos para a inclusão de pessoas com deficiência. As empresas encontram graves problemas de estrutura, o que torna impossível a inclusão de alguns tipos de deficiência. Essa acessibilidade estrutural é exigida por lei, caso a empresa venha a contratar o profissional específico, o que acaba por fazer a empresa não contratar. As exigências são inúmeras e nem sempre o orçamento está disponível para esse grande investimento financeiro necessário para realizar a adequação do ambiente de trabalho. Outro agravante é o assistencialismo prestado pelo governo brasileiro, que oferece subsídios para que essas pessoas não precisem trabalhar, afastando-as do mercado de trabalho e agindo contra a Lei de Cotas, criada pelo próprio governo. Tudo isso faz com que exista a discriminação de variadas formas: por parte da empresa, que se vê obrigada a contratar, mesmo encontrando um difícil trabalho e lento para tal; e por parte da pessoa com deficiência,

que se percebe diferente, muitas vezes utilizando disso para exigências diferenciadas ou até mesmo se permitindo não trabalhar.

Ainda existem muitas barreiras para a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho (Aranha, 2001; Carneiro & Ribeiro, 2008; Clemente, 2015; Heymann *et al.*, 2014). Essas barreiras ocorrem pela falta de informação e preconceito das pessoas (Gil, 2002). Carneiro & Ribeiro (2008) reforçam que a inclusão é, muitas vezes, indesejada e ocorre apenas para cumprimento da lei. A diversidade nas empresas é um tema atual, fazendo com que as mesmas estejam se inserindo em uma nova realidade (Hunt *et al.*, 2015). Contudo, é necessária uma mudança de cultura, mas em grandes organizações esse processo pode ser complexo e lento.

Porém, as empresas também sabem que quando investem em programas sociais, de inclusão, de diversidade, assumem *rankings* importantes na mídia e agregam um grande valor para os seus negócios. As empresas que incluem as PCDs, as desenvolvem e as retém, estão satisfeitas com seus colaboradores e apresentam resultados satisfatórios a nível de gestão de pessoas. Essas empresas valorizam e zelam pelo colaborador, por entender que estão cumprindo o seu papel social perante ao mercado. O trabalho lento de conscientização e sensibilização que o RH faz com a liderança organizacional e colaboradores mostra efetivamente um sentimento de dever social existente na cultura da empresa e a importância do trabalho dos profissionais de RH no processo de inclusão. Em muitos casos, esse dever social esteve, por muito tempo, somente na teoria e nas políticas da empresa. Agora, existe um movimento de ação, de aplicar à realidade noções de respeito às diferenças e esse trabalho é realizado com ética e dedicação pelos profissionais de recursos humanos.

Então, de maneira geral, foi possível perceber que as empresas encontram maneira de se adaptar e trabalhar com as diferenças. O trabalho está sendo realizado de forma natural, acompanhando o ritmo de trabalho da empresa, para que a questão da inclusão não se torne discriminatória dentro da organização. Apesar da dificuldade de acessibilidade estrutural, no decorrer diário, as empresas acabam adaptando recursos, utilizando aplicativos de acessibilidade e uso de tecnologias para o bom relacionamento com o público com deficiência. Por sua vez, o profissional com deficiência também se adapta e encontra formas de conseguir conviver e realizar as atividades, mesmo sem todas as adaptações esperadas. Isso ocorre porque a pessoa com deficiência já está acostumada com um mundo não-inclusivo, é algo recorrente na sua rotina, em qualquer meio social que esteja inserido. Seria essa a forma eficaz de inclusão? As empresas estão se esforçando na construção de uma cultura inclusiva ou apenas mascarando um problema social que merece maior atenção e respeito? Enquanto não houver revisão e adequação

da Lei de Cotas, considerando as pessoas e as organizações, o processo será dificultoso e terá danos para ambos os lados. Porém, na impossibilidade de isso acontecer, o processo de inclusão precisa acontecer e, através das entrevistas, foi possível refletir sobre a importância da área de recursos humanos nesse processo. Pelo olhar e preparo dos profissionais de RH a cultura inclusiva, a gestão da diversidade e a responsabilidade social estão sendo transmitidas aos demais, mesmo que seja uma construção lenta e as mudanças já estão sendo percebidas.

5.2 Limitações e propostas futuras

O presente trabalho apresenta algumas limitações no que diz respeito à amostra. A pesquisa foi realizada em três empresas situadas no sul do Brasil, ou seja, contou apenas com informações da realidade gaúcha a dez entrevistados. Não foi possível apresentar dados de outros estados brasileiros, que mostrariam outras realidades. As empresas escolhidas são de três ramos de atuação diferentes, o que impediu uma comparação, por exemplo, de duas empresas do mesmo seguimento, no que diz respeito aos métodos adotados pela empresa para a inclusão de pessoas com deficiência e o papel da gestão de recursos humanos nesse processo.

Sugere-se, para estudos futuros, entrevistas com profissionais de recursos humanos de, pelo menos 2 empresas de cada parte do país: norte, sul, leste e oeste, por representarem quatro distintas realidades à nível social, econômico, político e cultural. A partir disso, poderá realizar-se um estudo comparativo das abordagens utilizadas por cada empresa e até mesmo criar um manual de boas práticas de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho brasileiro, com os dados positivos recolhidos dessas entrevistas, contendo também exemplos, positivos e negativos, do ocorrido no cotidiano dessas empresas. Outra sugestão seria entrevistar os próprios funcionários com deficiência, das mesmas empresas, a fim de entender qual é a percepção dos mesmos em relação ao papel da gestão de recursos humanos no processo de inclusão e como este foi vivenciado por eles, ou seja, quais os pontos positivos e negativos da inclusão dos mesmos na organização.

Referências

- Alves, M. & Galeão-Silva, L. (2004) A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE-revista de administração de empresas*, V. 44, n.3, p. 20-29.
- Aranha, M. S. F. (2001) Paradigmas da relação da sociedade com as pessoas com deficiência. *Revista do Ministério Público do Trabalho*. V. 11, n. 21, p. 160173, 2001.
- Araújo, E. A. B. S. & Ferraz, F. B. (2010) O conceito de pessoa com deficiência e seu impacto nas ações afirmativas brasileiras no mercado de trabalho. In: *Anais do XIX Encontro Nacional do CONPEDI*. Fortaleza. P. 8841-8859.
- Araújo, J. P. & Schmidt, A. (2006) A inclusão de pessoas com necessidades especiais no trabalho: a visão de empresas e de instituições educacionais especiais na cidade de Curitiba. *Rev. Bras. Ed. Esp., Marília*, V.12, n.2, p.241-254.
- Assembleia da República de Portugal. Código do Trabalho. Disponível em: <http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1047&tabela=leis>. Acesso em 2019/08/20.
- Assembleia da República de Portugal. Lei n.º 46/2006, que proíbe e pune a discriminação em razão da deficiência e da existência de risco agravado de saúde. Acesso em 2019/08/20.
- Assembleia da República de Portugal. Decreto-Lei n.º 29/2001. Sistema de quotas de emprego para pessoas com deficiência nas administrações públicas. Acesso em 2019/08/20.
- Assembleia da República de Portugal. Lei 38/2004. Define as bases gerais do regime jurídico da prevenção, habilitação, reabilitação e participação da pessoa com deficiência. Acesso em 2019/08/20.
- Assembly UN General. (2007) Convention on the Rights of Persons with Disabilities: resolution/adopted by the General Assembly, 24 January 2007. A/RES/61/106. Acesso em 2019/08/10.
- Aziz, N. A. (2015) Role of Focus Group Discussion (FGD) in e-Business Research. *OALib*, 02(01), 1–6. Disponível em <<https://doi.org/10.4236/oalib.1101281>>. Acesso em 2019/07/12.
- Baptista, F. C. C. (2012) Análise das práticas de RH voltadas às pessoas com deficiência nas organizações. In: *SemeAD*, V.15. Anais. São Paulo. p. 7-8.
- Bezerra, S. S., & Vieira, M. M. F. (2012) Pessoas com deficiência intelectual: a nova “ralé” das organizações do trabalho. *Revista Adm de Empresas*, V. 52, n. 2, p. 232-244.
- Bisquerra, R. (1989) Métodos de investigacion educativa: Guia practica. Barcelona: Ediciones CEAC.
- Bleijenbergh, I., Peters, P., & Poutsma, E. (2010) Diversity management beyond business case. *Equality, Diversity and Inclusion Journal*, V. 29, n. 5, p. 413-421.
- Boehm, S. A., & Dwertmann, D. (2016) Status Matters: The Asymmetric Effects of Supervisor-Subordinate Disability Incongruence and Climate for Inclusion. *Academy of Management Journal*, V. 59, n. 1, p. 44–64.
- Brasil. (2010) Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência: Decreto nº 186/2008; Decreto nº 6.949/2009; Decreto nº 3.956/2001. 4ª Ed., rev. e atual. Brasília: Secretaria de Direitos Humanos. 100p. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decleg/2008/decretolegislativo-186-9-julho-2008-577811-publicacaooriginal-100742-pl.html>> Acesso em 2018/12/01.
- Brasil. (2012) Cartilha do Censo 2010. Pessoas com deficiência. Brasília: SDHPR/SNPD. Disponível em: <https://censos.inec.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos2011_apresentacao>. Acesso em 2018/11/03.

- Brasil. (2015) Estatuto da Pessoa com Deficiência. Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência nº 13.146, de 6 de julho de 2015.
- Brasil. (2017) Ministério do Trabalho e Emprego. RAIS - 2017. Brasília, DF. Disponível em: < <http://pdet.mte.gov.br/rais>>. Acesso em: 2019/06/25.
- Brasil. (2017) Consolidação das leis do trabalho – CLT e normas correlatas. Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas. 189p. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3298.htm>. Acesso em 2018/12/01.
- Brasil. Convenção da Organização Internacional do Trabalho - OIT nº 159, de 1983, respeitante à readaptação profissional e ao emprego de deficientes. 69ª Sessão – Genebra, 1 de junho de 1983. Ratificada pelo Brasil por meio do Decreto Legislativo nº 51, de 28 de agosto de 1989.
- Brasil. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991 que dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.norbraslegais.com.br/legislacao/trabalhista/lei8213.htm>>. Acesso em 2018/11/03.
- Brasil. Decreto Legislativo nº 198, de 2001. Senado Federal. Convenção interamericana para a eliminação de todas as formas de discriminação contra as pessoas portadoras de deficiência.
- Buse, K., Bernstein, R. S., & Bilimoria, D. (2016) The Influence of Board Diversity, Board Diversity Policies and Practices, and Board Inclusion Behaviors on Nonprofit Governance Practices. *Journal of Business Ethics*, V. 133, n. 1, p. 179–191.
- Campos, J. G. F. De Vasconcellos, E. P. G. & Kruglianskas, G. (2013) Incluindo pessoas com deficiência na empresa: estudo de caso de uma multinacional brasileira. *Revista de Administração*, V. 48, n. 3, p. 560-573.
- Cardoso, J. A. S.; Farias, J. R. F.; Cardoso, M. M. S.; Deiro, R. M. & Oliveira, U. R. (2007) Gestão da diversidade: uma gestão necessária para estimular a inovação e aumentar a competitividade das empresas de contabilidade e auditoria. *Pensar Contábil*, V. 9, n. 36, p. 1-12.
- Carneiro, R. & Ribeiro, M. A. (2008) A inclusão indesejada: As empresas brasileiras face a lei de cotas para pessoas com deficiência. *Anais do XXXII Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro: ANPAD.
- Carvalho-Freitas, M. N. (2009) Inserção e Gestão do Trabalho de Pessoas com Deficiência: um Estudo de Caso. *Revista de Administração Contemporânea*, V. 13, Edição Especial, art. 8. p. 121.
- Carvalho-Freitas, M. N.; Toledo, I.; Nepomuceno, M.; Suzano, J. & Almeida, L. (2010) Socialização organizacional de pessoas com deficiência. *Revista Administração de Empresas*, V. 50, n. 3, p. 264-275.
- Cho, S.; Kim, A. & Mor Barak, M. E. (2017) Does diversity matter? exploring workforce diversity, diversity management, and organizational performance in social enterprises. *Asian Social Work and Policy Review*, V. 11, n 3, p. 193–204.
- Clemente, C. A. (2015) Lei de Cotas para o Trabalho de Pessoas com Deficiência: Análise e fundamentação dos principais argumentos favoráveis e contrários ao seu cumprimento. Trabalho de Conclusão do Curso de Bacharelado em Ciências do Trabalho da Escola DIEESE de Ciências do Trabalho. São Paulo: [s.n.]. 125 p.
- Chiavenato, I. (2000) Recursos humanos na empresa: descrição e análise de cargos, avaliação do desempenho humano. v 3. São Paulo: Ed Atlas.
- Chiavenato, I. (2008) Gestão de pessoas. 3.ed. Rio de Janeiro: Ed Elsevier.
- Doval, J. L.M. (2006) Inclusão de Pessoas Portadoras de Deficiência no Mercado de Trabalho: desafios e tendências. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa

de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre.

Embaixada dos Estados Unidos da América. (2012) Lei dos Americanos Portadores de Deficiência: Igualdade de acesso e oportunidades. Trabalhar com Deficiência. Departamento de Estado dos EUA. Bureau de Programas de Informações Internacionais. Disponível em: <https://photos.state.gov/libraries/amgov/133183/portuguese/P_AmericansDisabilitiesAct_Port.pdf> Acesso em 2019/07/17.

EU - SILC. (2018) UDB 2016, versão de março de 2018. Inquérito Europeu às Condições de Vida e Rendimento. Dados processados pela Academic Network of European Disability Experts - ANED.

Fedouach, M. (2016) Imprensa destaca Semana Europeia pelo Emprego das Pessoas com Deficiência. Publicado em 14-11-2016. Disponível em: <<http://br.rfi.fr/europa/20161114-imprensa-destaca-semana-europeia-pelo-emprego-das-pessoas-com-deficiencia>>. Acesso em 2019/07/17.

Fonseca, R. T. M. (2005) O trabalho da pessoa com deficiência e a lapidação dos direitos humanos: o direito do trabalho, uma ação afirmativa. Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Jurídicas. Programa de Pós-Graduação em Direito. Curitiba.

Franco, D. S.; Magalhães, A. F.; Paiva, K. C. M. & Saraiva, L. A. S. (2017) Entre a inserção e a inclusão de minorias nas organizações: Uma análise crítica sob o olhar de jovens trabalhadores. E&G Economia e Gestão, Belo Horizonte, V. 17, n. 48, Set./Dez.

Friso, V. & Caldin, R. (2014) Capability, work and social inclusion. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. N. 116, p. 4914 – 4918.

Gil, M. (2002) O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência. São Paulo: Instituto Ethos, Empresas e Responsabilidade Social.

Gomes, S.; Augusto, C.; Lopes, M. & Ribeiro, V. (2008) A gestão da diversidade em pequenas e médias empresas europeias. Portugal: Respons&Ability.

Gonçalves, E. B. P.; Espejo, M. M. S. B.; Altoé, S. M. L. & Voese, S. B. (2016) Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. *Enfoque: Reflexão Contábil*, V. 35, n 1, p. 95-112.

Heymann, J.; Stein, M. A. & Moreno, G. (2014) Disability and equity at work. Oxford University Press.

Hofstede, G. (2003). *Cultura e organizações - Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hunt, V.; Layton, D. & Prince, S. (2015) Diversity matters. McKinsey & Company, V. 1, p. 15-29.

Kaye, H. S.; Jans, L. H. & Jones, E. C. (2011) Why Don't Employers Hire and Retain Workers with Disabilities? *Journal of Occupational Rehabilitation*, V. 21, n. 4, p. 526–536.

Kulkarni, M. (2016) Organizational career development initiatives for employees with a disability. *The International Journal of Human Resource Management*, V. 27, n. 14, p. 1662–1679.

Kulkarni, M., Boehm, S. A., & Basu, S. (2016). Workplace inclusion of persons with a disability: Comparison of Indian and German multinationals. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, V. 35, n. 7/8, p. 397–414.

Kulkarni, M., & Gopakumar, K. V. (2014) Career Management Strategies of People With Disabilities. *Human Resource Management*, V. 53, n. 3, p. 445–466.

Lacombe, F. M. (2011) Recursos humanos - princípios e tendências. 2ª.Ed. São Paulo: Ed. Saraiva.

Lara, A. R. (2008) A gestão da diversidade nas melhores empresas para se trabalhar no Brasil. 64 f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) - Universidade de Brasília, Brasil.

Maccali, N.; Kuabara, P. S. S.; Takahashi, A. R. W.; Roglio, K. D. & Boehs, S. T. M. (2015) As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: A inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, V. 16, n. 2, p. 157-187. Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo. Mar./Abr.

Maciel, M. R. C. (2000) Portadores de deficiência: a questão da inclusão social. *São Paulo Perspec.*, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 51-56.

Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. (2010) Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas.

Marengo, I. (2007) Gestão com pessoas - gestão, comunicação e pessoas: Comunicação como competência de apoio para a gestão alcançar resultados humanos. Tese (Doutorado em Interfaces Sociais da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Marras, J. P. (2007) Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 12.ed. São Paulo: Ed Futura.

Matos, N.; Domingos, M. L. C. (2016) Inclusão e adaptação de pessoas com deficiência (PCD) no setor público. XIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III Inovarse – Responsabilidade Social Aplicada. Rio De Janeiro.

Ministério da Justiça do Brasil. Constituição da República. Decreto nº 51, de 25 de agosto de 1989. Disponível em: < http://www.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/LEGIS/CLT/OIT/OIT_159.html> Acesso em 2018/12/01.

Ministério da Justiça do Brasil. Constituição da República. Decreto nº 5.296, de 02 de dezembro de 2004. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5296.htm> Acesso em 2018/12/02.

Ministério Público de Portugal. Convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência, artigo 27.º - adotada a 13 de dezembro de 2006 (resolução A/RES/61/106). Disponível em:<<http://www.ministeriopublico.pt/instrumento/convencao-sobre-os-direitos-das-pessoas-com-deficiencia>> Acesso em 2019/07/18.

Miranda, A. & Carvalho, J. (2016) Inclusão profissional de pessoas com deficiências: um estudo sobre as políticas e práticas adotadas por empresas do setor de óleo e gás do Estado do Rio de Janeiro. *REGE - Revista de Gestão* V.23, n 3. Brasil.

Mitchell, R.; Boyle, B.; Parker, V.; Giles, M.; Chiang, V.; & Joyce, P. (2015) Managing Inclusiveness and Diversity in Teams: How Leader Inclusiveness Affects Performance through Status and Team Identity. *Human Resource Management*, V. 54, n. 2, p.217–239.

Motta, L. N. (2008) Caminhos para inclusão da pessoa com deficiência: estudo de caso no SENAC/RS. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Trabalho de Conclusão de Curso. Porto Alegre. 2008.

National Council on Disability. The Americans with Disabilities Act - ADA of 1990. Disponível em: <<https://adata.org/learn-about-ada>> Acesso em 2019/08/30.

Nkomo, S. M. & Cox JR., T. (1999) Diversidade e identidade nas organizações. In: Clegg, S. R.; Hardy, C. & Nord, W. R. *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, p. 334-360.

Oliveira, T. (2013) O papel do RH na inclusão de pessoas com deficiência. Disponível em: < <http://www.rh.com.br/>>. Acesso em 2019/07/27.

Oliveira, M. A.; Goulart, E. J. & Fernandes, J. M. (2009) Pessoas com deficiência no mercado de trabalho: considerações sobre políticas públicas nos Estados Unidos, União

Européia e Brasil. Mercado de trabalho e políticas públicas. Rev. Bras. Ed. Esp., Marília, v.15, n.2, p.219-232, Mai.-Ago.

Organização internacional do trabalho -OIT. (1998) Declaração da OIT sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho e seu Seguimento.

Organização internacional do trabalho -OIT. (2006) Secretaria Internacional do Trabalho. Gestão de questões relativas à deficiência no local de trabalho: Repertório de recomendações práticas da OIT / Tradução de Edilson Alkmin Cunha; revisão técnica de João Baptista Cintra Ribas. – 1. ed., rev. – Brasília. 64 p.

Organização internacional do trabalho -OIT. (2017) Guia para empresas sobre os direitos das pessoas com deficiência.

Pinto, P. C. & Pinto, T. J. (2018) Pessoas com deficiência em Portugal. Indicadores de Direitos Humanos 2018. Observatório da deficiência e direitos humanos. Instituto Superior de Ciência Sociais e Políticas. Universidade de Lisboa.

Quintão, D. T. R. (2005) Algumas reflexões sobre a pessoa portadora de deficiência e sua relação com o social. Psicologia & Sociedade, V. 17, n. 1, p. 17-28.

Randel, A. E.; Galvin, B. M.; Shore, L. M.; Ehrhart, K. H.; Chung, B. G.; Dean, M. A. & Kedharnath, U. (2017) Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. Human Resource Management Review. Elsevier. V. 28, Issue 2, p. 190-203.

Raposo, C. (2013) A Integração de cidadãos portadores de deficiência no mercado de trabalho (dissertação de mestrado). Universidade dos Açores, Açores, Portugal. Revista Direitos Fundamentais e Democracia.

Ribeiro, M. A. & Carneiro, R. (2009) A inclusão indesejada: as empresas brasileiras face à lei de cotas para pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Revista O&S – Organização & Sociedade, v.16, n.50, p. 545-564. Salvador: UFBA.

Ribeiro, A. L. (2005) Gestão de Pessoas. São Paulo: Saraiva. 2ª.Ed.

Riccò, R. & Guerri, M. (2014) Diversity challenge: An integrated process to bridge the ‘implementation gap’. Business Horizons, V. 57, n. 2, p. 235–245.

Robbins, S. (2015). Organizational Behavior. Pearson: 15ªEd.

Salgueiro, M. A. T.; Leite, N. R. P.; Pereira, R. L.; Viegaz, O. E. & Santana, K. (2014) O papel da gestão de pessoas na inserção e na manutenção de pessoas com deficiência nas organizações, à luz da análise fílmica. Rev. Adm. Universidade Federal de Santa Maria, v. 7, n. 4, p. 549-569.

Salsgiver, R. O. & Romel, W. M. (2015) Disability: A diversity model approach in human service practice. Oxford University Press. 3rd Edition.

Santos, E. G.; Gusmão, M. S. (2013) Inclusão de pessoas com deficiência nas organizações. Revista Reação, V. 7, n. 4.

Saptaro, S. (2005) Diversity in context: how organizational culture shapes reactions to workers with disabilities and others who are demographically different. Behavioral Sciences & the Law, V. 23, n. 1, p. 21-38.

Sassaki, R. K. (2003) Terminologia sobre deficiência na era da inclusão. Mídia e deficiência. Brasília: Fundação Banco do Brasil, p. 160-165.

Schwarz, A. & Haber, J. (2009) Cotas: como vencer os desafios do contrato de pessoas com deficiência. São Paulo: i.Social.

Secretaria de Inspeção do Trabalho – SIT. (2007) Ministério do Trabalho e Emprego - MTE. A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. 2ª ed. Brasília. 100p.

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe E. K. & Singh, G. (2011) Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. Journal of Management, V. 37, n. 4, p. 1262–1289.

Silva, L. P. & Fadul, É. (2010) A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: Um convite a reflexão. *Revista de Administração Pública*. V. 14, n. 4, p. 651-669.

Silva, L. F. D. (2015) A Inclusão da pessoa com deficiência no Mercado de trabalho: Desafios e Superações no Ambiente de Trabalho. Trabalho de Conclusão de Curso do Serviço Social: Universidade Estácio de Sá, 59p. Brasil.

Singley, S. G. (2003) Barriers to Employment among Long-Term Beneficiaries: A Review of Recent International Evidence. Centre for Social Research and Evaluation. Ministry of Social Development. Nova Zelândia.

Souza, L. S. (2006) Educação pela comunicação como estratégia de inclusão social: o caso da escola Interativa. Dissertação de Mestrado - Universidade Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, Brasil.

Stephen, W. H. (2012) Relatório mundial sobre deficiência. SEDEPCD, 334 p.

Stiftung, K. A. (2011) A convenção da ONU sobre os direitos das pessoas com deficiência – Status de implementação nos países do G20. UN- Konvention. Online version. Disponível em: <https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=b22db6e5-294e-0515-6481-694a0af89b22&groupId=252038>. Acesso em 2019/07/30.

Tanaka, E. D. O. & Manzini, E. J. (2005) O que os empregadores pensam sobre o trabalho da pessoa com deficiência? *Revista Brasileira de Educação Especial*, v.11, n.2, p. 273-294. Marília, São Paulo.

Thomas, R. R. (1999) Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity. New York: Amacom, 1991. Citado por Nkomo, S. M. & Cox Jr., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: Clegg, S.; Hardy, C.; Nord, W. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas.

Tipper, J. (2004) How to increase diversity through your recruitment practices. *Industrial e Commercial Training*, V. 36, n. 4, p. 158-161.

Van Maanen, J. (2009) Processando as pessoas: Estratégias de Socialização Organizacional. In Fleury, M. T. L. & Fischer, R. M. *Cultura e Poder nas Organizações*. 2ª ed., p. 45-62. São Paulo: Atlas.

Vergara, S. C. (2012) Métodos de pesquisa em administração. 5. Ed. São Paulo: Atlas.

Voegtlin, C. & Greenwood, M. (2016) Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, V. 26, n. 3, p. 181–197.

World Bank. (2011) World Report on Disability. Geneva, Switzerland: World Health Organization.

Yusof, A. M.; ALIB, M. M.; Sallehb, A. M. Youth (2015) Workers with Disabilities: The Views of Employers in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* n. 204, p. 105 – 113.

ANEXO I – Guião de entrevista

Tese de mestrado:

A Gestão de Recursos Humanos numa perspectiva de inclusão: um olhar sobre o mercado de trabalho brasileiro e as pessoas com deficiência.

Aluna: Bethânia Panarotto

Orientadora: Professora Doutora Sofia Isabel Coelho Bento

Gênero: () masculino () feminino

Idade: _____ anos

Escolaridade: () Ensino Médio () Superior () Pós-Graduação

Formação: _____ **Empresa:** _____ **Cargo de ocupação na empresa:** _____

Tempo de trabalho na empresa: () Até 3 meses () De 3 a 6 meses () De 6 meses a 1 ano () De 1 a 2 anos () De 2 a 5 anos () Mais do que 5 anos

1. Pode dizer-me o que você entende por “inclusão de pessoa com deficiência no mercado de trabalho”? (Objetivo: Entender como os profissionais de RH se apropriam do conceito e como constroem a sua definição de inclusão).

2. Qual é o papel da área de recursos humanos na questão da inclusão de pessoas com deficiência na empresa? Como ocorre esse processo? (Objetivo: Compreender o papel prático e objetivo, dos processos de GRH na inclusão de pessoas com deficiência na generalidade; verificar quais os processos e etapas mencionadas pelos profissionais: etapas do processo de inclusão, desde o recrutamento até o desenvolvimento do colaborador; postura adequada de um profissional de RH, princípios a ter em conta).

3. Como ocorre a inclusão das pessoas com deficiência na sua empresa? (Objetivo: Conhecer as políticas de inclusão da empresa; entender como ocorre a gestão da diversidade; compreender o processo de acolhimento, acessibilidade e igualdade de oportunidade para esse público na organização; particularidades no processo de inclusão da empresa; dificuldades e facilidades no processo de inclusão).

4. Como você lida com a inclusão e a diversidade no seu contexto de trabalho? (Objetivo: Entender o manejo de cada profissional de recursos humanos no que se refere à inclusão e como agir perante a diversidade organizacional).

5. Você acredita que existe preconceito/discriminação contra pessoas com deficiência no seu ambiente de trabalho? Exemplifique. (Objetivo: o entendimento do preconceito e discriminação; a existência desses fenômenos na organização; exemplos positivos e negativos de discriminação e preconceito no ambiente de trabalho).

ANEXO II

Descreve os cinco tipos de deficiência e o entendimento de cada uma, segundo Decreto nº 3.298/99 e Decreto nº 5.296/04:

| Tipo | Definição |
|-----------------|--|
| Física | <p>Alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo, acarretando o comprometimento da função física:</p> <p>a) paraplegia b) paraparesia c) monoplegia d) monoparesia e) tetraplegia f) tetraparesia g) triplegia h) triparesia i) hemiplegia j) hemiparesia k) ostomia l) paralisia cerebral m) amputação ou ausência de membro n) nanismo o) membros com deformidade congênita ou adquirida, exceto as deformidades estéticas e as que não produzam dificuldades para o desempenho de funções.</p> |
| Auditiva | Perda bilateral, parcial ou total, de 41 decibéis (dB) ou mais, aferida por audiograma nas frequências de 500Hz, 1.000Hz, 2.000Hz e 3.000Hz. |
| Visual | <p>a) Cegueira – na qual a acuidade visual é igual ou menor que 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica;</p> <p>b) Baixa Visão – significa acuidade visual entre 0,3 e 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica;</p> <p>c) Os casos nos quais a somatória da medida do campo visual em ambos os olhos for igual ou menor que 60°;</p> <p>d) Ou a ocorrência simultânea de quaisquer das condições anteriores.</p> |
| Mental | <p>Funcionamento intelectual significativamente inferior à média, com manifestação antes dos 18 anos e limitações associadas a duas ou mais áreas de habilidades adaptativas:</p> <p>a) comunicação; b) cuidado pessoal; c) habilidades sociais; d) saúde e segurança; e) habilidades acadêmicas; f) lazer; g) trabalho. h) utilização dos recursos da comunidade;</p> |
| Múltipla | Associação de duas ou mais deficiências. |

Fonte: Ministério da Justiça do Brasil: Decreto nº 3.298/99 e Decreto nº 5.296/04.

A legislação estabelece obrigatoriamente que as empresas com: 100 a 200 empregados tenham 2% de PCDs no quadro de funcionário; de 201 a 500: 3%; de 501 a 1.000: 4%; de 1.001 em diante: 5% de funcionários com deficiência. A mesma lei fixa o percentual de reserva de vagas de até 20% nos concursos públicos federais, para pessoas com deficiência, no âmbito estadual e municipal.